MINISO

# NO SECRETS

# 名创优品没有秘密

## 通向未来的商业力量

杜博奇 著

【新书免费分享微信ghw1361】

经济寒冬中的一匹黑马　关店浪潮下的逆势崛起




叶国富：『马云与王健林的赌局，如果马云赢，我愿替王健林出钱！』

吴晓波 作序推荐　　郎咸平　马光远　秦朔　冯仑　王利芬 联袂推荐



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM

MINISO

# NO SECRETS

# 名创优品没有秘密

## 通向未来的商业力量

杜博奇 著

【新书免费分享微信ghw1361】

经济寒冬中的一匹黑马　关店浪潮下的逆势崛起




叶国富：『马云与王健林的赌局，如果马云赢，我愿替王健林出钱！』

吴晓波 作序推荐　　郎咸平　马光远　秦朔　冯仑　王利芬 联袂推荐



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

商业思维 | 投资理财

职场生活 | 知识社群



扫一扫，加入吴晓波频道会员

开启商业世界的从0到1



目录

序 他们绝不相信零售实体店会输

前言

【新书免费分享微信ghw1361】

引子 寒冬里的一把火

开店速度快过互联网更新速度

一条价值1亿元的忠告

一流选手只和自己赛跑

商品过剩时代的竞争法则

第一章 店铺的魅力：令客人不断光顾的吸引力

上海南京东路152号：生意火得挤不进去

叶国富的零售圣经：不给顾客任何压力

从货架到收银台，看不见的竞争力

细节！细节！还是细节！

购物篮的秘密：服务从进店之前就开始了

店铺如何防范偷窃、“顺货”行为？

先人一步，引领顾客更好地生活

一切工作都是为了方便顾客

店铺是最好的广告，顾客是流动的口碑

第二章 扩张的版图：全球合作者争先恐后的生意

三年1400多家店铺是怎么做到的

【新书免费分享微信ghw1361】

把风险控制在源头

三亚一开张就人山人海

“名创优品解放了我们这些老板”

同一条步行街，为什么开两家店？

新加坡开门红：“可以开30家！”

从土耳其到马来西亚：“有名创，有明天！”

“就是要他们成为‘第二个我们’”

“市场逼着我们这么快”

【新书免费分享微信ghw1361】

第三章 商品的诀窍：『好的产品自己就会说话』

回归产品本质：三宅顺也的设计理念

谁是核心消费者——瞄准18～28岁年轻人

爆款试验：全球独一无二的瓶子

“10元黄金价位”背后：让对手无法竞争的商业模式

一分钱一分货，真的合理吗？

“品质第一，价格第二”，怎么做得到？

“7天上新周期”背后的商品开发机制

踏踏实实把人的产品做好

第四章 供应的宗旨：寻找全世界最好的供应商

叶国富：一定要找最好的供应商

奇华顿亚太负责人：你们在市场上是唯一的

独树一帜的供应商合作模式

做名创优品的供应商是一件很有挑战的事情

产品质量是一条不可动摇的红线

只有产品不会说谎

与钓鱼台国宾馆同一家餐具供应商

把资源投入到未来更有希望的品牌上

名创优品的供应链革命

第五章 模式的核心：捍卫生命线巩固护城河

每两个月开一个仓

物流上打败所有竞争对手

有效的投资就是成本的节约

没有信息化系统做不成大事

【新书免费分享微信ghw1361】

用数据管控商品流

市场份额背后的承载力

第六章 不灭的动力：『黑马』是如何炼成的

人才比什么都重要

管理就是帮助员工更好地工作

第一个“砍仓库、整店铺”的人

“我们一线的员工太辛苦了”

【新书免费分享微信ghw1361】

距离问题最近的人

晋升之路：从店长到大区经理

没有灵魂的队伍打不了胜仗

把“一群人”变成“一条龙”

后记 或许它只是做了本应如此的事情

一

二

三

## 序　他们绝不相信零售实体店会输

这两年，企业家的日子都不太好过。我每到一个地方，都会与当地企业家群体交流，他们的焦虑全都写在脸上：做企业的好日子已经过去了，现在赚钱太难了！

此外，不少经济学者与观察家则预言，中国经济从2014年开始将进入一个长期瓶颈通道，并将在不远的未来走向崩溃。

从数据上看，这种可能性似乎确实存在！我们的GDP（国内生产总值）增速、进出口、民间投资等等一系列的经济数据都在连续下滑。但是这个预言会自我实现，中国从此走向“黄脸婆”的年代吗？我不相信会是这样的结果。

在危机当中，危局与良机始终是一枚硬币的正反两面。一个落后者被

大肆淘汰的年代，也将会是一个好产品、好模式真正崭露头角、大行其道的年代。

比如过去数年，零售行业遭到电商的致命冲击，关店风潮席卷全国，商铺租金价格以每年12%的速度下滑。在所有亟待转型的传统产业中，零售服务业也许是最水深火热的。2015年8月，我在上海举办的“转型之战”大课上问在场的1200位学员，如果我在上海南京东路上有一间百货店，谁愿意接手去当店长？

现场没有一只手举起来，转型与升级何其之难！

但有一个品牌——名创优品就做到了，给出了一个堪称经典的案例。这是一家2013年9月创立的零售实体连锁店，在两年多时间里，在全球开设了1400多家连锁店，2015年销售额超过了50亿元，一个十足的逆势成长案例。

我曾经实地去一家名创优品的实体店观察过。这家店在上海金山区的万达广场，店面是300多平方米，满眼都是各类日用小商品，从唇膏、墨镜到彩笔等，琳琅满目。漫步一圈，最让人惊叹的是，商品价格很便宜，大多数商品的售价都在10元到29元之间。我至少听到两对小女生在一起嘀咕，为什么会这么便宜？

后来，我和名创优品的全球联合创始人叶国富坐在一起讨论，我问了他同样的一个问题：为什么会那么便宜？

他告诉我，他开了十多年的连锁店。四年前，他去日本旅行，发现百货精品店遍地开花，有很多200日元店且绝大部分商品是由中国生产。“两百日元相当于人民币多少钱？十二三元。12元钱买这么好的东西，别说日本，就是在中国也会抢购一空的。我觉得可以做一件这样的事情。”在机缘巧合之下，他遇到了青年设计师三宅顺也，两人在日本联手创业，三宅顺也负责设计，叶国富负责供应链整合和开店运营。

听叶国富讲名创优品的经营之道，可以归集为以下几点。

商品直采：一间名创优品店约有3000种商品，绝大部分从800多家中国工厂中直接定制采购，因此能够保证价格上的优势。这些工厂几乎全部为外销企业，80%在珠三角和长三角。

设计管控：名创优品控制了商品的设计核心力，除了食品外，全部使用MINISO（名创优品）的品牌，由此掌握了商品的定价权。

快速流转：一般百货店的商品流转时间为3～4个月，名创优品可以做到21天。叶国富投巨资开发了供应链管理体系，对所有商品的动销速度进行大数据管理，提高资金和销售的效率。

带资加盟：实行投资加盟，由投资人租下并装修店铺，名创优品进行统一的配货销售管理，投资人参与营业额分成，由此大大提高了开店的速度。

全球思维：全球输出日本设计，无缝对接全球采购战略，目前中国市场在售产品中有20%从国外采购。与此同时，店铺布局也逐步走向国际化，从东京、中国香港、新加坡和迪拜等开始辐射全球。

粉丝运营：通过“扫描微信号即可免费赠送购物袋”的办法，快速积累粉丝。在短短一年多时间里，名创优品微信订阅号的用户超过1000万，成为一个超级大号，从而为互动营销创造了可能性。

上述六点，并没有什么惊人的创举，却一一切中了当前百货零售业的要害。在坚决和高效的执行下，名创优品硬生生地在寒意料峭的“零售冬天”打出了一片令人惊叹的新天地。

叶国富的试验再一次证明了这样一个转型道理：零售服务业的创新，首先应发生在商品定制和供应链环节，而不仅仅是一次营销变革！供应链是零售业的“腰”，腰部发力，方能扭转全局。两年多的发展，令叶国富和名创优品绝不相信零售实体店会简单利落地输掉未来。在与我的对话中，他表达了对实体零售店的超级信心，他甚至放言：“马云与王健林的赌局，我认为马云必败，如果实体零售输了，我愿替王健林出这个钱。”

传统行业的互联网化已经度过了祛魅和科普的阶段，接下来的是要用好互联网这个工具，做好了这一点，他们不会输也不会消失，只会升级和进化。

是为序。

吴晓波

## 前言

可能发生的事情必定发生，最重要的竞争发生在我们和我们的想象力之间。

——托马斯·弗里德曼（Thomas Friedman）

当科技和通信领域取得闪电般的技术进步，全球经济变得密不可分，分工协作链条吸纳了世界上的每一个经济体，托马斯·弗里德曼所描绘的“平坦的世界”变为现实。时间仿佛加速了，成功与失败均以“十倍速”进行，经济格局在风驰电掣中颠覆、重塑和新生。

拜互联网等新技术所赐，商业规则正在改写，零售行业正遭受史无前例的冲击，实体零售业变得萎靡不振。这是中国大陆频繁发生的一幕：那些人们熟知的品牌纷纷关闭实体店铺，收缩营业网点，将舞台转移到电子商务领域。然而，互联网就一定安全吗？实体零售真的无药可救吗？

就像当年服装行业横空出世的ZARA，名创优品的出现，给零售业带来新的可能性。

从本质上讲，一切企业存在的缘由，正是为了解决供需矛盾的偏差。人类对移动的需求催生了汽车、火车、飞机等交通工具，磁悬浮列车、超音速飞机是追求速度的产物，对环境污染的恐惧、对清洁能源的渴望则推动了以特斯拉为代表的电动汽车产业。更加高效地提升产品和服务质量，是企业永恒的使命，也是市场竞争的不变主题。换句话说，商业模式的先进与否，决定了企业在市场竞争中所处的地位，谁能更加精准高效地匹配和满足客户的需求，谁就能在竞争中胜出。这个过程中，所有的效率提升，最终都将汇聚为企业的商业价值。

正如“小批量、高周转”的ZARA模式引起了快时尚风潮，倡导“优质低价”的名创优品以商业模式为核心，对供应商、加盟商等社会化资源进行高效配置：首先，以标杆店铺为模板，通过全面托管运营和较高水平的投资回报率吸引加盟商大批量复制店铺。其次，依托前台的店铺资源和后台的数据分析，进行批量小、周期短、紧贴流行的商品开发，上新周期仅为7天，最大限度地满足年轻消费者求新尝鲜的诉求。再次，通过集成IT信息系统、仓储物流系统，去除中间环节，将工厂直达店铺变为现实。在此基础上进行小批量精准配送，平均每两天进行一次配货，完全解除库存压力；而买断定制、海量生产以及最快15天的货款结算周期（领先中国内地企业平均值两个月时间），则解决了供应商的后顾之忧。

通过高效的商品开发能力和店铺运营能力，名创优品解决了供需错配

问题，拉近了消费端与生产端的距离，极大提升了生产、流通和交易的效率。供应商可以高枕无忧地履行订单而无须担心库存成本，消费者以合理的价格购买到称心实惠的产品，加盟商和代理商则持续收获投资回报。正因赢得了消费者、投资人、供应商的信任，它才得以迅速发展壮大。

按照彼得·德鲁克的观点，“品质是被消费者觉察到，并且愿意为之付费的一种特质。”名创优品联合创始人叶国富相信，当今环境下，世界经济增长乏力，高性价比的产品将受到全球消费者的持续青睐。产品是一切商业模式的根本，因此老老实实做好产品才是对消费者最好的回馈。

不断优化供应链是保证产品品质的唯一出路。名创优品致力于在全球范围内筛选最好的供应商，经过不断的筛选优化，目前约有800多家供应商在中国大陆设有生产基地。譬如瑞士百年香精公司奇华顿（Givaudan）、国际一线化妆品代工厂商莹特丽（Intercos），当然也包括大量沿海地区的某个细分市场的隐形冠军，譬如为钓鱼台国宾馆提供餐具，为塔吉特（Target）、Camber、Emsan、奥奈达（Oneida）等品牌代工的不锈钢餐具代工厂商厦门嘉诚工业公司。在供给侧改革的背景下，名创优品为中国企业“去杠杆、去产能、去库存”发挥了重要作用。

作为香奈儿、迪奥等国际一线品牌香水的香精供应商，奇华顿与名创优品联合打造的“花漾系列”香水售价只有39元。为什么愿意和名创优品这样的新兴品牌合作？只和国际一线品牌合作的莹特丽给出了一个理性的解释：“肯定把资源投入到未来更有希望的品牌上。”

韩国合作伙伴方圣认为：“名创优品销售的产品物美价廉，能够减轻消费者的购物压力，给他们的生活带来便利度和幸福感。”作为人均GDP达3万美元的发达国家，韩国物价水平居高不下，居民压力较大，生活并不轻松，“需要名创优品的产品给国民减压”。

刚刚签约的摩洛哥代理商贝纳尼·理查德（Benlemlih Banane Rachid）认为：“性价比是最核心的竞争力。摩洛哥物价处于中等水平，大多数人没有生活压力，当地有与名创优品相似的商店和业态，但是它们的产品价格很高。如果名创优品进入摩洛哥，消费者一定会非常开心。”

事实上，这正是名创优品创立的初衷。创始人三宅顺也和叶国富希望，以合理的价格为消费者提供高品质的商品，解放高物价压力下的消费者，为他们的生活增添幸福感。除日本、中国大陆外，名创优品

已进入中国香港和澳门以及迪拜、尼泊尔、菲律宾、新加坡、马来西亚等市场，并即将进入中国台湾、韩国、泰国、土耳其、澳大利亚、摩洛哥、俄罗斯、美国、加拿大等国家和地区。从人均GDP 700美元的尼泊尔，到人均GDP 6万美元的新加坡，名创优品所到之处，无不受市场欢迎。

截至2015年年底，名创优品店铺数量增长到1400家，营业额突破50亿元人民币。叶国富和三宅顺也的愿景是将其打造为“迷你版的好市多”（Costco）。他们希望这个数字在2016年增加到100亿元，到2020年时，在全球范围开设6000家店铺，年营业收入突破600亿元人民币。

叶国富为名创优品勾勒出一幅壮阔的蓝图。然而他也深知，世界从来不会一帆风顺。把畅想变为现实，离不开艰难的跋涉和百倍的投入，在诱人的战略远景背后隐藏着未知的风险，只有时刻保持清醒的头脑，勤奋地投入、彻底地执行，才有可能穿越迷雾，抵达未来。

未来的迷人之处在于包含着无数种可能性，未知的风险并不妨碍对未来的畅想。好运气不会自己主动上门，胜利从来属于行动派。战略正确的前提下，高效执行才是通往未来的唯一桥梁。

站在新旧经济切换的关口，是依恋一个旧时代，还是创造一个新世界？不妨听一听汤姆·彼得斯（Tom Peters）的告诫：“缅怀过去毫无意义，我们长期以来认为的理所当然的稳定，已经一去不复返。”

## 引子　寒冬里的一把火

我们生活在一个技术飞速变化的时代，它的震波传遍所有的产业。无论你靠什么为生，对你影响重大的变化都越来越有可能发生。新方法的出现会引发从未料想过的新的竞争。

——安迪·格鲁夫

海风激荡，骄阳似火。

4月的厦门已然盛夏，正午时分，烈日当头，气温超过30℃，正是中山路步行街一天当中最冷清的时候：行人稀少，三三两两的游客在骑

楼下穿梭，店员们意兴阑珊，懒洋洋地招呼着客人。

转过街角，忽见一家店铺被围得水泄不通，挤满了购物的男男女女。

“还有这么好的生意？”

我心生好奇，决意挤进去看个究竟。然而，人太多了，努力许久，不过往前移动了几步，最终因为太过拥挤而放弃，只记得写有“MINISO”的白底红色英文字体和logo（标识）上的一弯笑脸。

这次街头的匆匆一瞥，成为2015年一次印象深刻的见闻。面临产能过剩和库存压力，中国经济持续恶化，关店潮触目皆是——波司登一年时间砍掉5053个零售网点，李宁关闭了1200家门店，达芙妮关闭了805家门店，七匹狼关停了519家店铺。由于跟不上市场节奏，这些曾经备受青睐的品牌遭遇了前所未有的挑战。零售领域也面临同样的问题，行业数据显示，仅2015年上半年，中国主要零售企业关闭121家，其中百货商店26家、超市95家。与此同时，中国外贸数据大幅下滑，出口贸易首度出现负增长，沿海地区的外贸工厂纷纷减产停工……

“实体经济到了最艰难的时刻，而拐点尚未出现。”媒体上充斥着诸如此类的信息。

当时，我沉浸在实体经济的悲观情绪中，并不知道这家名为“名创优品”的商店和它引起的轰动。然而，没过多久，从广州到北京，从上海到乌鲁木齐，许多中国一二线城市的步行街和购物中心都发现了这家店铺，简约的装修、整齐的陈列、排队的顾客……类似的场景不断重复。它引起了我的好奇心——“经济寒冬之中，什么生意居然能做得这么火？”

互联网上检索到的信息显示：“名创优品是日本快时尚设计师品牌，由日本青年设计师三宅顺也创办并兼任首席设计师……致力于为消费者提供优质、创意、低价的产品。产品价格大部分位于10～29元，深受18～35岁主流消费人群的喜爱……2013年由广州财团引入中国市场，平均每月开店80～100家，截至2015年在全球市场店铺约1400家。”

有意思的是，这家公司的网络舆论呈现截然不同的两种面相：褒奖之中夹杂非议。在凝聚大量粉丝的同时，名创优品面临外界对其产品质量的抱怨、商业模式的讨论、可持续性的质疑，等等。

如此多的喜爱，如此多的追捧，如此多的争议。名创优品，究竟是一家什么样的公司？

## 开店速度快过互联网更新速度

2015年10月末的一天，受名创优品邀请，我们一行来到中国区总部所在地广州市。

傍晚时分，我们临时起意，决定寻找最近的一家名创优品参观。手机上的地图软件显示，整个广州市有十余家门店，均位于人流密集的步行街、黄金地段的购物中心，距离我们最近的一家店位于西城都荟广场。这是李嘉诚开发的超大型商业综合体，两年前转手。由于是地铁上盖物业，所以人流十分密集，但并不意味着生意一定好做。通常来说，人流最大的地方也是零售业竞争最激烈的战场，竞争的结果是“马太效应”加速“二八分化”：20%的商店吸引了80%的人流，而80%的店铺门可罗雀。ZARA、优衣库（UNQLO）、迪卡侬这些注重性价比的品牌往往人气最旺。

名创优品位于三楼的一个拐角处，位置并不算理想，但很容易就找到了——这层唯一需要排队结账的店铺。彩妆台前挤着很多女孩子，100平方米的空间，人头攒动，与周围冷清的店铺形成强烈对比。这也成为我们总结的识别名创优品的两个标志：拥挤的彩妆台、排队的结账台。据说很多购物中心向名创优品伸出橄榄枝，希望借助它来吸引客流，带旺人气。

第二天，我们得知，在中国市场名创优品的所有商品中，化妆品销量最好。其中，10元一支的眼线笔最为畅销，自成立以来累计销量达到1亿支；排第二位的是香水，仅香水一个品类，一年销售额就突破2亿元，按均价30元计算，名创优品香水年销量达1500万瓶，平均每天4万余瓶。名创优品在中国区有1000余家门店，也就是说，每家门店平均每天可以销售40瓶香水。

令我们好奇的是，作为中国区大本营，广州究竟有多少家门店，为什么百度地图显示只有十余家？

【新书免费分享微信ghw1361】

名创优品登陆中国的第一站就是广州。2013年，名创优品在广州市花都区开设中国市场第一家门店。经过两年的时间，目前广州市场已经

拓展到70多家门店，仅在人流密集的北京路步行街周边就开设了5家门店。由于开店速度过快，网络地图来不及更新数据。

原来如此。店铺的调研、选址、装修、筹备及开业，通常需要半年时间，其中涉及工商资料变更，网络地图并不能及时地反映这些动态数据。看来这一次，实体零售走到了互联网的前面！

众所周知，以互联网为代表的技术革命风驰电掣般席卷中国，击穿了传统商业格局。

10年前，线下商店是人们主要的购物场所，拥有华联超市、联华超市的百联集团是中国第一号零售商，国美、苏宁紧随其后，而淘宝网一年的交易额不过80亿元。

10年后，2015年“双11”，阿里巴巴单日交易额突破912亿元，中国电商交易额全年逾18万亿元，占社会消费品零售总额的10%以上。电子商务方兴未艾，实体零售暮气沉沉。10年前的中国连锁百强半数已经出局，幸存者中85%以上的企业开始关闭实体店铺，涉足电子商务。

有意思的是，生逢互联网时代，创立于2013年的名创优品并未染上“互联网焦虑症”。

阿里巴巴与京东的崛起在中国市场点燃了电子商务之火，然而物极必反，线上竞争的加剧，使得电商逐渐变为血流成河的红海。由于缺乏可靠的盈利模式，随着资金的枯竭，烧钱跑马圈地模式无以为继，大批电商公司阵亡，幸存者则不断陷入“假货风波”，聚美优品、淘宝、京东概莫能外，消费者信心指数一落千丈。相比之下，实体店铺场景化、真实感、及时性的优势日益突出，以至于阿里巴巴、京东等电商巨头纷纷入股线下零售企业。

2012年的CCTV（中央电视台）年度经济人物颁奖典礼上，面对全国观众，王健林声称：“10年后，如果电商在中国零售市场份额占到50%，我给马云一个亿。如果没到，他还我一个亿。”两个领域的领军人物的“亿元赌局”，将实体零售和电子商务之争变得天下皆知。截至2015年年底，中国社会消费品零售总额突破30万亿元，其中网络零售额达3.8万亿元，占比仅为12.7%。这一年，淘宝入股苏宁云商，并在2016年进一步增持，成为苏宁云商第二大股东。与此同时，万达集团第四代产品、升级版的“万达广场”——“万达城”，以文化旅游商业综合体的定位在中国大陆各大城市迅猛发展。两位首富的亿元赌局正在接近谜底。

我们在调研中发现，淘宝上有商家开始代购名创优品商品。尽管如此，名创优品却一直刻意与互联网保持距离，坚持线下开店，两年时间在全球有条不紊地开设了1100多家实体店铺。从东京、中国大陆、中国香港、中国澳门、新加坡到迪拜，名创优品用创意陈列、高性价比商品、周到服务、温馨环境，将肤色各异的顾客吸引到店中消费，创造了令人惊叹的业绩。

实体经济的寒冬中，名创优品为何能独树一帜、异军突起，它高速成长的动力是什么？

## 一条价值1亿元的忠告

“互联网时代的创业，要么彻底拥抱互联网，要么从事互联网影响不到的行业。”

现在，这句话成了叶国富的名言之一，被很多听过他演讲的企业家和创业者记到笔记本上，奉为金科玉律。作为名创优品联合创始人、大中华区总裁，叶国富的心得来自亲身实践。

这是一条价值1亿元的忠告。

多年的零售行业经验磨炼了叶国富的市场敏感性。几年前，当“双11”刚成为电商狂欢节的时候，叶国富就预见到传统零售行业的不利处境——传统制造业生产导向思维，不直接接触市场，不知道消费者在哪里，更不了解消费者偏好，产品生产出来，只能通过代理商、批发商、零售商一层层销售出去。物资匮乏的时代，商品供不应求，渠道为王，流通体系变得尾大不掉，进入供大于求的消费时代后则弊端尽显。由于叠床架屋的经销制度，一件商品从出厂，经过中间流通环节经销商的层层加价，到零售终端时，已经毫无价格优势可言。

臃肿低效的生产关系严重制约了传统零售业的发展。由于产业链上大量中间环节的存在，分食价值链，导致商品售价被大幅推高，以致严重背离产品价值。虚高的价格最终被转嫁到消费者头上。消费者花了高价钱，并不一定能够买到称心如意的商品，结果可想而知。

如果不能改变这一事实，传统零售迟早会被淘汰出局！

然而行业积弊多年，改变谈何容易？

带着困惑，叶国富走出国门，去欧美日韩寻找答案。在美国，奉

行“low price and high quality”（优质低价）理念的好市多门庭若市，沃尔玛依然是头号零售商，“low price every day”（天天低价）成为它抵御电商冲击的防火墙。在德国，阿尔迪（ALDI）超市生意红火，并将沃尔玛拒之门外，也是因为掌握了优质低价的精髓。在日本，创立于经济低迷时期、提供“低价良品、品质保障”的优衣库成了大众品牌，街头林立的百元店人气旺盛，似乎并没有受到电子商务的负面影响。

看到欧美实体店销售的东西“又好又便宜”，而且绝大部分是“made in china”（中国制造），叶国富心生疑惑：“中国制造这么厉害，为什么中国的工厂不把这么实惠的产品卖给本国的消费者？”

叶国富很快意识到：不是中国工厂不卖给中国人，而是没有一个好的平台供给中国人。

既然传统零售不可能不受互联网影响，旧的路子走不通，那么不如就用互联网手段来改造传统零售业——结合中国低成本的制造能力、日本高水平的设计能力，在全世界范围内寻找最好的资源，进行规模化配置，打造一个全新的零售网络，为消费者提供优质低价商品。

“回头看看，互联网是怎么打垮线下的，不就是靠低价？互联网省去很多中间环节，客户用脚投票，你价格高，自然离你而去。”叶国富说，“如果线下能做到和线上同价，相信消费者就会重新回归线下。在保证一定品质的基础上，谁能把价格降下来，谁就能重新获得市场。”

一个偶然的机会，经过朋友介绍，叶国富结识了日本青年设计师三宅顺也。在多次交流后，两人决定联合创立快时尚百货品牌“名创优品”，由三宅顺也负责产品设计，叶国富负责商业拓展。






叶国富（右）和三宅顺也

2013年11月，中国大陆第一家名创优品门店在广州市花都区建设路步行街开业。店铺装修以白色调为主，朴素简洁又不失时尚感，产品线从眼线笔、手机壳到面巾纸、数码产品，涵盖生活百货、健康美容等门类，委托中国工厂生产，绝大部分产品售价10元人民币。

第一家店铺以测试为主，开业当天是星期五。“第一天销售额一万四，第二天一万八，第三天破了两万”，但这只是预期目标的1/3。随着时间的推移，业绩增长陷入停滞。更令人忧心的是，看热闹的人多，购买的人少，很多顾客拿起商品看一看，随手丢下就走了。

问题究竟出在哪里？叶国富百思不得其解，遂决定投入1亿元开店，测试时间延长至三个月。

随着第二家新店的开张，答案水落石出。与之前的选址不同，这家新店开在广州市最繁华的北京路中华广场，开业第一天起就人流不断，生意蒸蒸日上——“难道选址出了问题？”

名创优品第一家店位于广州市花都区建设路步行街，临近广州火车北站，交通便捷，周边是大片的居民区，是整个花都区人流最旺的地带。然而，仔细分析就会发现，这一商圈环境较为嘈杂，消费者以价格过分敏感人群为主，收入水平和购买力不足，通常缺乏理性的消费观念，容易陷入对品牌的盲目追求中，对主张“优质低价”的名创优品

缺乏基本认识。

痛定思痛，名创优品试探性地改变选址策略，由城市周边区域转移到核心区域，并最终形成选址标准：锁定一二线城市的核心商圈、黄金地段的购物中心和人流密集的步行街。

三个月的测试期结束后，名创优品在中国大陆进入深耕阶段，2013年业绩突破4亿元，2014年突破20亿元，2015年突破50亿元，预计2016年全球业绩将达到100亿元。

店铺选址策略的前后转变，实际上反映了名创优品品牌定位与对目标消费者的认知调整。

企业经营是一门实践的艺术，在看似枯燥乏味的工作中蕴藏着耐人寻味的哲理。名创优品的早期经历表明：要勇于试错，不去做就永远不知道对错，失败之中孕育着成功的种子。从这个意义上讲，任何企业持续的成功都不是偶然的。

经由选址上的试错，名创优品矫正定位，明确了中国市场的目标客户：收入较高的消费者——“他们比较精明，懂得价值，见过世面，很理性，知道一件商品该值多少钱”。

事实上，这一判断与优衣库对中国市场的认知大致吻合。优衣库进入中国市场的最初几年，也曾犯过与名创优品类似的错误。定位于低端大众品牌的优衣库通过开设郊区专卖店而迅速占领日本市场。2002年，优衣库开始进行全球扩张后，试图在中国市场复制日本市场的发展模式。在低成本策略的指导下，优衣库选址保守，门店品质参差不齐，当时，中国市场面积最小的店铺仅有60平方米。为了保证价格优势，优衣库不惜牺牲设计和质量，结果陷入与班尼路、森马、美特斯邦威等品牌的同质化竞争，在中国市场举步维艰。直至2005年，优衣库在中国市场重新定位，目标消费者锁定为日益增长的中产阶层人群，并调整了选址策略，增加设计元素，加强品质管理，逐渐摆脱了恶性竞争，才有了后来快速成长的局面。

## 一流选手只和自己赛跑

彼得·蒂尔将商业模式的建立过程概括为“从0到1”，而商业版图的拓展则是“从1到N”。一方面，商业模式具有可复制性，企业需要通过商业模式的复制快速占领市场，业务版图的大小反映了商业模式的成长空

间；另一方面，商业模式具有排他性，当企业获得先发优势时，如何抵御竞争，捍卫并拓展自身的业务边界，则是商业模式核心竞争力的体现。

随着调查与研究的深入，我们惊奇地发现，名创优品正是实践“从0到1”理论的典型案例。

名创优品“从0到1”，商业模式的构建用去半年时间，背后则是叶国富数年的思考和探索。名创优品从“1”到全球1100余家门店，用了不到两年时间，背后则是商业模式的有力支撑。

当生意日渐兴隆、市场迅速拓展时，名创优品被无印良品、屈臣氏等列入竞争对手名单。与此同时，各种各样的跟随者出现了，争论与非议出现了，竞争成了一个绕不开的话题。

我们注意到，优衣库创立之初，也被同样的问题困扰。比如，优衣库在日本进行跨区域扩张时，囿于根深蒂固的“一分钱一分货”观念，很多地区的日本人对其并不感冒，一段时间内东京地区的门店十分冷清，媒体上充斥着“便宜无好货”的论调，甚至有消费者为了不让人知道衣服是买自优衣库，故意把衣领上的logo剪掉。柳井正回忆：“有些人对于快速发展的企业总是心存疑虑，有些人则对一家善于挑战的企业最终获得成功感到不爽。”

发展是解决发展过程中衍生问题的最佳方案。“为什么有争议？无非我们抢了别人的饭碗而已。正因为名创优品有争议，才有今天的知名度。”叶国富并未过多理会竞争行为，而是将精力放在企业本身。“今天能活下来并且活得很好的企业，都是不断地创新产品、发掘新产品的企业。”

事实上，企业最大的威胁不是来自竞争对手，而是来自顾客。一家企业最危险的处境莫过于赶不上顾客的需求变化。“顾客可以跑到别的地方消费，轻而易举地把你炒掉。”因此，沃尔玛创始人山姆·沃尔顿提出：“只有不断超越顾客的预期，顾客才会反复光临。”

这与柳井正的想法不谋而合：“对于任何一件事，人们拥有各种各样的想法和意见，这不足为奇。作为企业，我们需要做的是，努力挖掘顾客的需求，按照顾客的需求生产出更好的商品。”

【新书免费分享微信ghw1361】

松下幸之助口中的“自来水哲学”似乎并未随着时代的变迁而褪色。半

个多世纪以来，从零售业的沃尔玛、好市多、7-11，到服装业的ZARA、H&M、优衣库，再到戴尔电脑、西南航空、宜家……大批奉行“优质低价”理念的企业横扫全球，为广大消费者带来高性价比的商品而不断取得商业上的成功，并由此深刻地改变了我们这个世界的商业格局和社会面貌。

它山之石，可以攻玉。名创优品的爆发式成长，正是这一商业理念在经济下行背景下的又一次投射：将消费者放在首要地位，通过生产关系创新，快速响应和满足消费者需求。

## 商品过剩时代的竞争法则

抓住消费者本质诉求是一切商业竞争的铁律。商品过剩时代，信息扁平化、价格透明化、选择多样化、竞争白热化，消费者为何青睐某一家商店、某一个品牌，而对其他视而不见？为什么众多中国服装品牌连年下滑，ZARA、H&M、优衣库等快时尚品牌却能大肆流行？

这些问题的解答，答案有很多，却离不开一条核心标准：企业距离消费者有多远。

事实证明，消费者的偏好和诉求在不断发生变化，谁能及时响应这种变化，满足消费者需求，谁就能在市场上胜出。众多竞争变量当中，品质与价格是影响消费者购买行为的两项关键要素，某种程度上，谁能将二者更好地统一协调起来，谁就能在激烈竞争中突围。

名创优品将品质列为首要因素，其次是价格。为了从源头上把控产品质量，名创优品严格筛选供应商，综合考虑产能、技术、商誉、管理等因素，优先选择上市公司和一线品牌。其手表供应商之一为福建某上市公司，化妆品供应商之一是创立于1972年的意大利莹特丽集团，香水原料供应商之一是全球最大的香精公司瑞士奇华顿。

依托中国制造的成本优势，名创优品在新加坡销售的产品价格只有当地同类产品的1/3，比如一款受消费者欢迎的BB霜定价只有3新加坡元。在新加坡招商会上，一位年过七旬的马来西亚华侨认为，名创优品最显著的竞争力是优质低价，“同等价格品质最好，同等品质价格最低”。

为了全方位满足消费者诉求，名创优品构建了一套四好原则——“产品好、价格好、环境好、服务好”。除了优质低价的商品外，名创优

品希望通过良好的环境和优质的服务吸引并留住顾客，比如开架销售、店内不设导购，店员只做三件事情：搞卫生、做陈列、防盗损，绝不推销任何产品，令顾客从容选择，购买无压力。能够体现服务的一个细节是，名创优品员工用小托盘收银和找零。在中国市场，只有两家企业这么做，另一家是优衣库。

零售行业以细节取胜，处处比拼硬功夫。全球拥有1400多家门店的名创优品如何做到优质低价？

消费需求商品化是企业的核心竞争力所在。为了最大限度地做到品质和价格的和谐统一，名创优品从生产关系创新着手，一方面通过现代化信息技术、高效的仓储物流系统升级供应链，提升经营效率；另一方面引入共赢的合作机制拓展商业版图，降低边际成本，引发规模经济效应。

从欧美考察归国后，叶国富投入3000万元，委托海鼎公司打造了一套定制化的供需管理系统，进行数据化管理和移动化办公，这成为名创优品腾飞的关键。海量数据为商品开发提供了决策依据，使之有能力深度介入产品设计，向供应商直接发放海量订单，通过规模化采购以量制价，控制产品质量和生产成本，只赚取大约8%的销售毛利。低成本加上低毛利，所以能做到优质低价。通过分布在广州、武汉、沈阳等地的八大仓储和第三方物流，进行集中采购和统一配送，最大限度地缩短工厂到店铺的距离，在中国区实现21天全场周转。

直营店外，名创优品采取“投资型加盟”的模式进行市场拓展。合作方五五投入并按比例分成，加盟商以营业额的38%作为回报，当日结算。当下的中国，在缺乏优质投资项目的背景下，这样的投资回报率引起广泛关注，甚至有品牌服装的代理商将旗下服装店全部改换为名创优品。

由此可见，名创优品高速成长的核心在于以顾客思维为战略原点，以消费者为中心，以信息化为管理手段，以现代仓储物流配送系统为支撑，构建了一套充满张力的生意模式。

独特的品牌定位、优质低价的产品、一流的店铺、现代化物流配送体系、高效的IT系统、独特的商业合作模式，这六大要素被叶国富形象地称为驱动企业高速运转的“六驾马车”。品牌、产品、店铺，最容易被模仿，而物流系统、IT系统和合作模式，则是竞争对手短时间内学不来的真本事，大量模仿者昙花一现，就是因为只学到了皮毛，却忽视了根本。

20年前，英特尔CEO（首席执行官）安迪·格鲁夫把超级竞争的现代商业世界定义为“十倍速时代”（10X）。这一时代的特征是：商业竞争按下“快进键”，技术、市场、客户等变量以10倍速变化；竞争的基础发生转变，企业的成功与失败均以10倍速进行，从巅峰到谷底，也许只在转瞬之间。

20年后的今天，随着跨界融合的加剧，竞争的变量更加多元，商业世界进入“立体化竞争时代”。竞争无处不在，成功需要做对很多事情，而失败只需要做错一件就够了。真正的竞争对手尚未进入视野之内，很多企业就莫名其妙地衰落了，甚至都不知道是怎么倒下的。

然而，无论商业世界怎么变化，竞争激化到何种程度，商业的本质并不会发生改变。

如今看来，塞尔福里奇百货公司（Selfridge）创始人哈利·塞尔福里奇一百年前的忠告仍未过时：“要永远记住，价格被遗忘后，对品质的记忆还会持续很久，这样，企业自然会繁荣起来。”

# 第一章　店铺的魅力：令客人不断光顾的吸引力

> 我们要向顾客证明我们存在的价值，这就意味着，除了优质的商品和服务之外，我们还必须帮他们省钱……每次我们帮顾客省下一元钱，就在竞争中领先了一步——这正是我们的宗旨所在。

——山姆·沃尔顿

顾客是价值链的起点，也是一切生意的源泉。企业距离顾客有多远，距离成功便有多远。那些在充分的市场竞争中处于有利地位的企业，无一不是将顾客放在首要地位。

## 上海南京东路152号：生意火得挤不进去

2015年一个深秋的傍晚，华灯初上，沿着人流如织的上海南京路步行街，我来到南京东路152号。

这座临街商铺是一个LOFT [1] 结构的大开间，上下两层，约200平方米，红砖墙、玻璃门，与周边的店铺相比，外观上似乎并没有什么特别之处。然而，从单位面积创造的效益计算，一墙之隔，恐怕是两个洞天——这是名创优品上海旗舰店，也是名创优品全球市场业绩最好的店铺之一，月营业额超过300万元人民币，是上海市场的标杆，内部称之为“1号店”。

此时，南京东路正在拓宽为双向六车道，从南京路步行街涌来的人流聚集在沿街的商铺门前，造成不小的交通压力。就像许多城市步行街的情况一样，名创优品汇集了整条街上最旺盛的人气。店里人头攒动，收银台前排着长龙，不断有人进出，在店员的维持下，门前也排起了长队，其中不乏肤色各异的外国人。这一切，与旁边的体育用品商店和女性时装店形成了强烈反差。

我心想：开门做生意，谁会跟钱过不去？居然需要排队进店，生意要好到什么程度？

几个月前，我曾在厦门中山路步行街看到相似一幕，当时面对排队的人群我心生退意，这一次，经过数分钟的等待，我终于进入店里，进入视野的是琳琅满目的商品和摩肩接踵的顾客。

一层主要售卖化妆用品、玩具、零食、围巾、箱包以及电子产品，其中化妆品中岛柜台人气最旺，应季的围巾手套也很受欢迎；二层主要是洗漱用品、家居用品、文具。化妆品柜台前，一对东南亚人模样的情侣正在耐心地挑选香水，这是名创优品最受欢迎的产品之一。

粗略估计，每排货架中间约有20名顾客，加上排队结账的顾客，上下两层顾客总数在200人左右，平均每平方米一名顾客。如此高密度的客流，如果不排队，恐怕是要瘫痪了。

然而毕竟是名创优品上海旗舰店，南京东路“1号店”具有多大的代表性？其他店铺的情况又是怎样的呢？

第二天一早，我前往南京东路另一家面积稍小的名创优品门店一探究竟。该店位于和平饭店斜对过，距离“1号店”大约200米，同样是大开间临街商铺，人流却少了很多。这家100平方米左右的门店，约有30多名顾客，虽然比旁边商铺人气旺盛，却无法与上一家店铺相媲美。

看来，名创优品也并不总是需要排队嘛！“生意好得挤不进去”也许只是个别现象。

事实上，生意好坏不能一概而论，各种影响因素当中，时间是一个重要变量。一般而言，下午两点之后，到晚上9点之前，出门逛街购物的人最多，也是零售行业一天当中生意最好的时段。一周当中，工作日的生意一般不温不火，上下班通勤时段，便利店可能迎来一个小高峰，但大多数零售业态的人气，通常从周五下午才开始转旺，直至周六、周日到达顶峰，如此循环往复。

和平饭店对过这家名创优品店客流虽然没到一天当中最旺的时候，生意却并未因之减弱多少。

靠近门口的收银台前，我看到令人惊奇的一幕：一位操着东北口音的男子，一次性购买了三大编织袋的商品，光清点就花了10分钟。最后实在拿不走这么多商品，他只好委托店员帮忙邮寄回家。

我在旁边感到不解，问他为什么买这么多商品，得到的答案是：“实惠啊，看到就想买。”

据店员介绍，该店客单价在50元上下，这位客人一次性消费了大约3000元。

名创优品江浙沪大区经理Bella对此并不奇怪。“我们经常有团购的大单，最大的单有二三十万。”原来，一些顾客认为名创优品的商品性价比很高，往往一次性大批量采购，然后运到其他地区进行二次销售，从中盈利。Bella曾碰到一个情况，一位外国顾客一次性把某一家门店的手机数据线全部买光了，“相当于批发回他的国家去卖”。另外，很多企业搞大型活动，特别是年底的时候，企业开年会，需要发放大量的礼品，也常向名创优品下单采购。

一个月后，广州和业广场25楼，我向名创优品联合创始人叶国富描述以上见闻。他露出自信的微笑：“欢迎来名创优品调研。”我谨慎地问他有无禁忌。他说：“我们敞开大门，不设任何限制！”

叶国富坦言，并不是所有的店铺都像上海南京东路旗舰店那般红火。事实上，名创优品进入中国市场以来，因选址失败而搬迁的门店累计有93家，不过这主要发生在前期探索阶段，随着经验的积累，名创优品开店成功率越来越高。根据业绩不同，名创优品将店铺划分为A＋、A、B、C四级。上海南京东路“1号店”属于A＋，此类店铺，中国市场约有100家，比如北京王府井店面积仅131平方米，月营业额大

约260万元人民币，坪效高达2万元。

接来下的时间，我追寻名创优品的拓展版图，从北上广深到中国二三线城市，再到中国香港、新加坡、迪拜，于零售行业的萧条氛围中，亲眼见证了名创优品在全球市场的逆势增长。

## 叶国富的零售圣经：不给顾客任何压力

在名创优品，叶国富扮演了多种角色。除了联合创始人、大中华区总裁等身份外，他还是头号产品经理。“今天这个环境下，老板必须是超级产品经理，一旦脱离了产品，这个企业就完蛋了。”

叶国富对产品的挑剔，体现了他做生意的一贯原则：不给顾客任何压力。

这一认识深受史蒂夫·乔布斯的启发。乔布斯推崇简洁易用的产品哲学，这是一切产品商业化的前提。个人电脑时代，操作复杂的电子产品大行其道，是因为出发点错位。DOS操作系统的用户是计算机专家，而不是大众消费者，如果把自己当成用户，就会发现很多不合理之处，而这便是改进的着眼点。在设计产品的时候，如果把用户当成傻瓜，而不是什么专业人士，那么一切痛点便可迎刃而解，就连三岁小孩子用起来也能无师自通的产品一定可以畅销，因此乔布斯说，好的产品经理具有一秒钟变傻瓜的能力。乔布斯要求iPod上不能有开关键，一项功能按键最多不能超过三次，这些理念深刻影响了后来的iPhone和整个智能手机产业。

“不给顾客任何压力”，这是一句否定的告诫，说起来简单，要落实下去，却没有那么容易。在我看来，叶国富提出的“四好理念”，刚好对这一问题的解答提供了思路。

经典的“4P营销理论”认为，产品（Product）、价格（Price）、场所（Place）和促销（Promotion）是构成营销组合的四个变量，影响了产品和服务的市场表现。叶国富的“四好理念”与此不谋而合，即“产品好、价格好、环境好、服务好”，是构建名创优品竞争力的四个维度。

所谓产品好，指的是注重品质，实用价值高，兼具设计感，做到形式与内容的统一。

与三宅顺也的设计理念不谋而合，叶国富主张还原产品的本质。产品

的本质是器物，器物以实用为上。因此，名创优品紧密围绕人们的日常需求进行产品采购。200余名买手全天候跟踪全球最新消费动态，从日本、韩国、瑞典、丹麦、新加坡、瑞士、美国、法国等国家捕捉设计元素。产品涵盖生活百货、创意家居、健康美容、饰品系列、文体礼品、季节性产品、精品包饰、数码配件、食品系列和纺织品系列十大门类，由三宅顺也领头的设计团队监制。为了保证品质，名创优品在世界范围内选择原料，不断优化供应商组合，严格把控产品质量，通过大规模采购掌控成本，绝不搞华而不实的设计和包含品牌溢价的广告，以免造成浪费。

这正是三宅顺也"简约、自然、质感"设计理念的体现。三宅顺也曾经是一名衣帽设计师，20世纪90年代后期随着中国大陆改革开放进程的提速，与中国工厂的交流开始增多。在他看来，中国制造出来的产品质量可靠，但是缺乏设计元素，而日本产品十分注重设计感，即便仅仅为了满足日常生活需求，也不放弃品质，不足在于与中国产品相比，生产成本较高。名创优品的产品融合了两方的优点，所以能够受到全球消费者的欢迎，不断取得市场突破。

所谓价格好，即高性价比，用叶国富的话讲，就是"让消费者钱包毫无压力，不用动脑就购买"。

一般而言，产品售价由成本和毛利决定。传统的商业模式下，企业通过一系列营销活动达成销售目标，营销费隐含在商品价格中，最终摊到消费者头上。名创优品不做广告，相比品牌厂商，节省了可观的广告开支。同样一家代工厂生产的眼线笔，名创优品的售价可以做到某知名化妆品品牌的1/3。消费者因而得到实惠，不必替品牌商的营销行为埋单。

正如凯文·凯利所言："制造工艺趋于完美，使大批量复制越来越容易。""所有能被复制的东西，无论是实体的还是虚拟的，都遵守价格下降曲线，质量提高而价格下降。"名创优品通过大规模机械化生产降低边际成本，一次性向上游供应商下发海量订单，以量制价，极大压缩了每件商品的平均生产成本。这正是其产品优质低价、具有高性价比的内在原因。

另一方面，叶国富对利润保持着异常的清醒。他认为过多的现金对于缺乏自制力和进取心的企业来说是一场灾难，而高毛利则是企业头上的一把"双刃剑"：在带来短期丰厚收益的同时，可能妨害企业的长期经营，进而葬送未来。合理的盈利一定是内部与外部、短期与远期的平衡。传统的零售企业，由于中间流通环节繁杂，经过层层加价，一路推高产品售价，销售毛利至少要高于45%才有利可图。名创优品向

供应商直接采购，两点一线，缩短了中间环节，流通成本大幅降低，即便店铺只赚取8%左右的毛利，大批量销售带来的规模效应让利润依然十分可观。

所谓环境好，就是打造令顾客流连忘返的购物环境，提升购物的便利性和舒适性。

购物环境分为两个层面：第一是店铺装修，这从根本上决定了一家店铺的底色，属于大框架；第二是商品陈列，通过内容的陈列、版面的布局等一系列小环境，形成对店铺整体环境的充实。

名创优品建立了一系列标准化的制度，指导全球1400余家店铺的统一装修和商品陈列。

店铺装修方面，名创优品目前已经升级到第四代，主要有三大特征：白色基调、开阔空间和太空箱。名创优品以白色作为店铺的主色调，墙壁、柱子、货架均是乳白色，其中货架供应商与LV（路易威登）是同一家，LED（发光二极管）灯则是从雷士照明采购的。由于室内色调易受灯光影响，一开始，LED灯色调不协调，“白的偏白，黄的偏黄”，名创优品更换了很多厂家，通过联合开发才解决了这一问题。

名创优品平均每家店铺的SKU（库存量单位）数量在3000个左右，货架高度为1.5米。密集的商品陈列需要开阔的上层空间来调和与缓冲，同时，为了给黄金视觉位置预留空间，提升顾客进店率，店铺需要有一定的层高，高度大概在3米左右。天花板以白色为主，靠墙的边场货架上通常设置二层到四层白色背景、黑色图案的太空箱，对整体环境起到衬托、修饰作用，并承担了部分储物功能，减轻了门店仓库的压力。入门处悬挂液晶屏幕，播放特别制作的背景音乐或MV短片，起到迎宾、制造氛围和企业形象展示等多重作用。

商品陈列方面，除了先进先出、丰富饱满等常规性原则，名创优品基于自身的产品特征和店铺定位，制定了很多独特的标准，比如二指原则（是指商品之间的缝隙容得下两根手指）。名创优品主要以小商品为主，客流较大，顾客频繁挑选商品，对商品陈列形成很大压力。二指原则既便于商品拿取，也划定了陈列尺度，“不至于太难拿出来，又不显得太空旷，影响店铺的频效”。

何谓服务好？叶国富认为，只有一个指标——“顾客能否开心地结账离开”。

实体零售与消费者进行全方位接触，交易达成的那一刻，并不是交易

的结束，而是下一次交易的开端，以及可能的更长远连接关系的起点。至于这种关系能否持续，第一次购物体验就变得异常关键。

作为衡量顾客满意度的指标，叶国富总结了一套“顾客表情指数理论”。顾客结账后从收银台到店门口的几步之内，面部表情说明了这次购物的一切——顾客开开心心地结账离开，表明这是一次满意的购物；如果面无表情或闷闷不乐，那么一定有某个环节出现了差错。

这揭示了一个残酷的真相。商业竞争近在咫尺，消费者是最终裁判，他们难以忍受一切平庸的事物，抽身离开不需要任何理由。他们习惯将满意的服务当成理所当然，并不会意识到那背后包含的事无巨细的劳动。更加残酷的是，在商业世界，消费者永远是对的。

因此，叶国富喜欢从消费者的角度思考问题。“我在消费的时候，不要跟我讲话。我买衣服的时候，我自己选就行，最怕你给我推荐；点餐也是，一般性的点餐，你说招牌菜，他肯定给你推荐不好卖的那个。”这样的生活经验背后是普遍性的信任感缺失，“你给我推荐，我不信任你，我只相信我自己。所有的推荐后面都要打一个问号。”

为了营造轻松舒适的购物环境，名创优品不设导购，但是却要求店员在必要的时候出现在顾客面前，解答一切关于产品的问题。名创优品不设防损员，没有令人感到不自在的扫视的目光，却可以将损耗控制在0.5%以内。名创优品的收银员必须在最后一名排队的顾客失去耐心之前完成结账。曾经有一位区域经理做过统计，他的收银员每22秒完成一次收银服务，这个强度甚至超过了当地商场收银机的负荷。为了满足顾客的需要，名创优品的店员可以胜任任何一个角色，“人人都是收银员，人人都是防损员”，他们用实际行动表明，服务可以不是空话。

## 从货架到收银台，看不见的竞争力

现在人们看到的名创优品，已经是第四代店铺。尽管时尚、简洁的主题基调未变，但是大量的细枝末节，经过不为人注意的迭代优化，已经在潜移默化中发生了巨大的改变。

最初的中岛货架高度为1.7米，后来降至1.55米，最终固定为现在的1.5米。为什么会有这种变化？为什么最后定为1.5米，而不是其他数字？为什么逐渐下调而不是一次性降至1.5米？

作为一家成立不满三年的年轻企业，名创优品借鉴和吸收了很多国际一流企业的优点和长处，但它并没有商业蓝图的指引。它的快速成长，是基于现实的灵活调整，而非设计的结果，由此形成了渐进式创新的基因——在不断尝试中寻求最佳状态，而不强求一次到位。

名创优品的店铺面积通常在200平方米左右，层高在3米上下，货架高度成为影响外部视野和内部空间的重要参数。起初，出于增加坪效的考虑，名创优品中岛货架的高度锚定在1.7米。名创优品的顾客以女性为主，中国女性的平均身高为1.55米。显然，1.7米的货架高度超过大多数女性消费者的身高，给她们带来实际的不便，还导致一个显而易见的结果：货架过高使上层空间受限，影响空气流通和光线照射，造成顾客心理上的压抑感、视野受限，导致进店率不高，并影响购物体验。针对这一问题，叶国富、三宅顺也组织多个部门进行大量论证，综合空间、视野、坪效等因素，下调货架高度。经过几轮调整，最终确定1.5米为平衡点——低于这一高度，将会导致上层视野过于空旷、空间利用率低等一系列相反的问题。

空间影响店铺的整体观感和舒适程度，其重要性不言而喻。开阔的店铺更容易吸引消费者的目光，而低矮、逼仄、狭窄则是店铺装修的禁忌。名创优品广州北京路步行街1号店充分说明了这一点。这个店铺分为两层，一层店铺临街，二层楼阁作为仓库，利用率较低。叶国富希望将其做成LOFT双层结构，这并不难做到，但是存在一个客观缺陷：受限于原有格局，上下两层高度只有4.9米，减去中间楼层厚度，每层高度就只有2米出头了，显然不能满足名创优品的空间要求。怎么解决这个问题呢？名创优品的办法是：挖地，从下部开拓新空间。后来，这个店铺成为名创优品店铺装修方面的标杆，上海南京东路“1号店”就是以它为模板。

常规的店铺工程流程是“先把货架打好才开始装修”。名创优品工程部负责人何光雄相信，整个名创优品，没有一个人比叶国富更了解货架，“他亲自一手一脚搞出来，细微到每一颗螺丝”。端架、彩妆台、饰品台、挂钩架、边场货架、梯形架、促销架……叶国富不但对货架如数家珍，还清楚地指导货架下每一颗螺丝的位置，立柱怎么摆放，预留多少空间。名创优品在新加坡狮城大厦开业当天，陈列太阳镜的端架出现倾斜，如果不仔细观察很难注意到这样的细节。叶国富发现后，通过调整背后的缓冲螺丝，迅速摆正了端架的角度。

现代商业的竞争是全方位的竞争，成败也许只在方寸之间，容不得半点马虎。在叶国富的带领下，名创优品工程部实现标准化、流程化作业。从工程队进场到最后完工，店铺装修周期压缩至3周，最少的仅需18天，最多不超过25天，比行业平均水平加快了1周时间。

收银台是另一个需要考虑很多细节的重要道具。收银台的高度决定了收银员的动作幅度，进而影响收银速度。常规的收银台较高，收银员需要抬高手臂，客流较大的情况下，重复收银动作，手臂容易疲劳，拖慢收银速度。基于这一发现，名创优品特别定制收银台，收银台的台面刚好与收银员的腰部齐平，这样一来，收银机垂手可及，轻松自然。

与7-11便利店类似，名创优品收银台位于入口一侧，而不是像优衣库那样，位于店铺最里面。这有多方面的考虑：收银台设置在入口，店员对店铺内部情况一目了然；顾客购物完成后径直走到门口结账，符合动线设计，即使需要排队，也不会对内部空间造成拥堵；通过玻璃窗，排队结账的场景被路人看到，也会给人留下“生意很好”的印象，吸引更多的客流。

名创优品收银台台面起初是木质，刷白油漆，很容易磨损脱落；后来换成钢化玻璃，优点是耐磨，但是时间长了也会变花；最后改用人造大理石，一律纯白色，看起来干净简洁时尚，符合整体风格。“万一花了，打磨一下又是新的了，这样就不会影响到店面的形象。”

## 细节！细节！还是细节！

装修奠定了一家店铺的底色，陈列则构成了店铺的内涵。如果说前者是“硬功夫”，那么后者则可以称为“软实力”，不但影响消费者的购物体验，更与店铺业绩息息相关。

名创优品通过提升商品陈列水平，立竿见影地改善了店铺业绩。比如，广州天河城购物中心店通过对边场货架的食品陈列进行调整，乳球脆皮软糖的销量激增近10倍；广州天河又一城店，调整端架上的电子商品陈列后，定价29元的自拍杆，周销量增长35.86%，从92个增至125个。

令人感兴趣的是，这些改变是如何发生的？名创优品在商品陈列方面有何高明之处？

作为对商品陈列工作的指导纲领，名创优品总结了一套朗朗上口的“八项原则”。

显而易见：所有商品的包装必须正面朝外，以便让顾客看得清楚。

丰富饱满：一是指商品品类丰富多样，二是指商品陈列整齐饱满。

易拿易取：商品与商品、商品与货架之间保持一定空间，方便顾客拿取。

分类陈列：按照品类、性能、形状、颜色、价格等标准对商品进行分类组合。

先进先出：有保质期要求的商品按照生产日期的前后从里到外进行陈列。

关联陈列：按照季节、用途、消费者需求等关联因素对商品进行分类组合。

垂直陈列：对品种较多的商品由上至下纵向陈列，提升层次感和清晰度。

黄金位陈列：高利润商品、季节性商品、特价促销商品陈列在最显著的位置。

这个答案不免令人失望。在业内人士眼中，以上内容无非是一些约定俗成的共识，有什么值得称道的？

诚然，零售行业发展至今早已高度透明，没有什么秘密可言。也正因此，行业竞争到了比拼“硬功夫”与“软实力”的地步。然而，在过分追求“成功秘籍”的当下，那些约定俗成的“准则”，是否因为太过稀松平常而被人们视而不见、草率执行？名创优品的陈列“八项原则”属于零售业人所共知的“行规”，但是，真正能将之严格地付诸实践的又有几个？




名创优品店铺内景

名创优品的店铺之所以给顾客耳目一新的感受，并非有什么不传之秘，而是因为名创优品将商品陈列的“八项原则”分解成可广泛复制推行的标准和流程，具体到每一米货架的商品怎么陈列。

店铺每米货架要求陈列饱满，无论是挂钩还是层板直接规定陈列排数和每排的陈列个数，上下左右不能超出货架，以保证丰富饱满和陈列面整齐，无处不体现管理细节。比如，帽子使用挂钩陈列，每一米货架陈列5列；促销架按照价格由高到低陈列，最多不得超过2个SKU或同款产品不得超过5个颜色；边场货架必须做到丰富饱满，不能露出背景墙；太空箱的24个图案，3米内不得重复；黄金位置除了顾客一眼就看到的区域，如堆头、端架之外，还特指货架1.2米高的区域，以中国女性平均身高1.55米为基准，这个位置刚好是货架的黄金分割点，重点陈列钱包、饰品等高单价商品；食品、化妆品严格按照“先进先出”的原则陈列，最新生产的商品摆放在货架、冰柜最后端，以此类推；食品陈列顺序从上往下依次是罐装、盒装、袋装，化妆品试用装摆在左边第二个，每周三检查保质期，防止商品损耗。

科学研究认为，人类所获取的外部信息80%以上都是通过视觉来接受。作为视觉交互的重要手段，商品陈列并不是简单的排列组合，而是一项充满探索与可能的创造性劳动，一门关于静态营销的艺术。

由于人们的视觉习惯是从左到右，左边的位置优于右边，因此名创优

品规定“畅销的颜色、款式陈列在左边”；越靠近店外的区域越比靠近店里的区域容易吸引顾客的注意力，因此，高利润、促销品和季节性商品优先考虑外层区域，比如下雨天将雨伞陈列在门口区域。

标准一旦确定，在带来规范化、精细化的同时，也增加了生搬硬套、千篇一律的可能。

名创优品希望员工灵活地理解和运用标准，掌握好分寸感，而不是一味地套用标准，不假思索地墨守成规。比如，为了吸引顾客的注意，提升购物体验，在基础陈列之外，名创优品鼓励员工积极发挥创造性，进行创意陈列。150平方米以上的店铺设置产品体验区，利用手模等道具，展示手环、手套等商品。再如主题陈列中道具的使用，用半身模特陈列围巾，有助于提示季节性商品；但如果用全身模特陈列，则可能给顾客带来困扰，“让人误以为这是一个服装公司”。

## 购物篮的秘密：服务从进店之前就开始了

很多人有这样的生活经历：去大型超市购物，原本只打算买一两件商品，或者没有明确的采购计划——前一种情况以男性消费者居多，他们通常具有明确的目标；后一种情况多发于女性消费者——然而不论男女，实际购物过程中往往发现还有很多其他的东西要买，手里拿不下，只好回头去提购物篮，或者推购物车，最后结账时发现，不知不觉已经买了很多东西。

购物车与购物篮有助于提升客单价。数据表明，购物篮可以提升大约50%的客单价，购物车在此基础上又可提升30%。这就是大型超市入口处放置购物篮、派送购物车的原因。大卖场设有专人在入口处主动派发购物车，购物篮则由顾客自取，因为前者对客单价的提升效果更为显著。

Wilson自上任运营部副总经理后，名创优品中国区开始全面推行递购物篮的政策。

Wilson曾在百佳超市和沃尔玛中国区担任高管多年，具有丰富的运营管理经验。2015年6月加入名创优品后，他开始大刀阔斧地推行精细化管理，递购物篮就是其中一项举措。

相比大卖场，名创优品店铺较小，多数店铺的面积在200平方米左右，货架间距约0.9米，空间有限，加上高峰期客流密集，无法像大

卖场那样派送购物车，购物篮就成为退而求其次的选择。

作为一项硬性规定，每一家名创优品的入口处都有专人递送购物篮。这意味着，服务从顾客进店之前就开始了。有人可能要问，不就是递购物篮吗，这能有多大的技术含量？

递购物篮，作为一套动作，本身并不复杂，但是作为一项服务，却包含着超越动作本身的内涵——什么样的店员适合递购物篮，怎样站位，用什么语言、什么动作顾客才更容易接受？

尽管递篮是一项必备工作，名创优品却没有为此设立固定的岗位，而是要求“人人都是递篮员”。这样做的目的，是希望全体店员树立服务意识，培养全方位服务的素质和能力。名创优品将服务流程细化为迎宾、购买、收银、送客、售后五大部分，对所有店员进行标准化培训，从着装、表情、用语到每一项动作，都有明确的标准（比如礼仪标准为：在客人左前方2至3步，与客人步伐一致，左手伸出，五指并拢，拇指收回，目光注视指引方向），以打造专业化的服务能力。“不清楚”、“不知道”、“不明白”则是绝对不允许出现的禁语。

正常营业时间，名创优品在门口迎宾处安排一名员工，向顾客派发购物篮，每隔一段时间轮换一次。递篮员站在顾客动线的入口处，为了避免挡住店内的视野，以及影响客流进出，需要背靠墙壁、挺胸收腹、微笑示人，迎着顾客步伐节奏，双手顺势递上购物篮，把购物篮的尖锐方向朝自己，以达到自然而然的效果，同时用适中音量提醒顾客：“请拿好购物篮，方便购物。”

不是所有的顾客都能领会这项服务的用意。一个有趣的发现是：女性店员递篮成功的概率远远大于男性店员。这可能是因为女性特有的亲和力，更容易给陌生的顾客以好感吧。

名创优品以小商品为主，如果购买较多，就会出现零散、不便携带的问题。很多顾客开始并没有考虑到这点，因此在进店时忽视了购物篮，但是，进店后看到商品实惠，一边走一边从货架上取下商品，很快双手就拿不住了。针对这一常见现象，名创优品在店内空当处放置购物篮，方便顾客取用。当顾客手中物品超过一件时，“眼观六路”的店员也会及时主动递上购物篮。

零售行业细节无处不在。对于购物篮的叠放，名创优品设立了明确的标准：购物篮靠墙摆放，30个一叠，高度1米，最上面3个斜放，以方便拿取。让人感叹工作的细致入微！

购物篮对客单价的提升收效显著。“如果篮子递得好，客单价就比较高。”名创优品河北区域经理黄景威对此深有感触。推行递购物篮的政策后，河北市场客单价从25元提升到35元，业绩最好的石家庄勒泰中心店客单价可以做到45元，比全国平均客单价30元高出了50%。“这就是精细化管理带来的改变。”谁能想到，一个小小购物篮，竟然潜藏着如此能量。“平时很多小的细节注意不到，通过细微的改进一点点积累，最后，业绩就很出色了。”

店铺如何防范偷窃、“顺货”行为？

名创优品的店铺多开在人流密集的步行街、商业中心，外部环境复杂，加上本身生意红火、客流量大，经常会吸引各色人等。在广州市最繁华的北京路步行街，名创优品的店员接连多日注意到一个奇怪的现象：每逢傍晚街灯亮起，一个乞丐模样的男子会穿过熙熙攘攘的人流，准时来到名创优品店门前的立柱旁向过往行人乞讨。起初，店员只是把这一现象视为名创优品生意好的一个佐证。然而，防损部总经理Felix Lin却认为事情没有那么简单：名创优品是职业惯偷频繁“光顾”的热门场所，他们一般采取团伙作案，分工明确，“有负责望风的，有负责转移商品的，还有负责藏匿商品的，在客流高峰时还会盗窃顾客财物”。

有一种“以假乱真”的诈骗行为：“结账时，他第一次把真钞给到收银员，收银员接过去后，马上说有零钱，把真钱拿回来，接着又说零钱不够，第二次的钞票就可能是假钞了”。

另一种情况是来自顾客的盗窃行为。名创优品主要销售小商品，小商品的属性决定了容易被盗，且难以被觉察。客户在购物过程中趁店员不注意顺手牵羊的情况时有发生，其中，饰品、唇膏等商品丢失率最高。在上海南京东路宏伊广场店，我们就注意到，耳环等小饰品发生大量丢失。店员解释说，一些顾客在试用后并不将商品放回原处，而是直接戴走。

饰品是名创优品客单价最高的商品之一，如果放任不管，必然导致过高的损耗，对店铺业绩产生难以忽视的影响。问题的关键是，如何在不影响顾客购物体验的情况下解决棘手的盗窃问题呢？

零售行业通行的做法是招募退伍军人、保安等特殊人员，充实防损队伍，加强防损力量。

此类人员经受防损培训后，基本具备识别小偷的能力。在Felix Lin眼中，“小偷和正常顾客有显著的区别。着装上，小偷夏天穿比较厚的衣服，或者携带大袋大包；他们的动作和眼神也不对，可能经常窥探监控摄像头，观望店员，当店员主动提出服务和帮助的时候，他们会做出异常反应。”

针对顾客的盗窃行为，名创优品希望员工从服务的角度出发解决问题：密切关注每一名顾客的动向，特别是携带大袋、大包的顾客，发现顾客拿了高价商品，第一时间上前主动提供服务和帮助；如果有顺手牵羊的行为发生，应及时提醒顾客埋单；如果顾客置之不理，将商品藏到身上或者包里，坚持带出去而不埋单，那么为了不影响其他顾客购物，要等到该名顾客出店门后进行交涉，要求其在监控下面拿出商品，根据情况的严重性，决定是否报警。

全员防损政策推行后，极大调动了全体员工的积极性。员工们开始主动寻找解决方案，产生了大量既方便顾客，又有助于控制损耗的好点子。比如，此前由于缺乏有效的防损措施，手机壳、充电宝等价格较高的商品容易丢失，有员工建议，用鱼线将样品绑起来展示，这样并不影响顾客试用，顾客如果要购买，则需要寻求店员帮助，解开或剪掉鱼线。更先进的做法是，顾客如果要购买某一款商品，直接拿着一个标有这款商品照片、条码等信息的卡片到前台结账，前台已经把对应的商品准备好了。

## 先人一步，引领顾客更好地生活

名创优品不设导购，除了希望营造宽松的购物环境，还有一个客观原因就是客流量过大。店员既要收银、上货、陈列、迎宾、递篮、防损，还要为顾客提供商品咨询等一对一服务，工作量之大，以至于像服装零售行业那样建立导购销售模式根本行不通。所以名创优品希望从顾客的角度出发，通过开架式销售，让顾客自主选择商品，店员仅提供必要的服务。

名创优品把“引领顾客更好地生活”作为公司发展的愿景。这一愿景离不开一项核心能力：提前感知和把握顾客需求，提供最大限度的便利服务。

苹果公司创始人史蒂夫·乔布斯认为“顾客不知道自己想要什么”，因此“别问消费者想要什么，企业的目标是去创造那些消费者需要但表达不出来的需求”。如果仅仅满足于“满足顾客需求”，那么伟大的创新

便无从发明。正如福特汽车创始人亨利·福特所言："如果我最初问顾客想要什么，他们可能会说自己想要一匹更快的马。"如果亨利·福特听从了这一声音，也许就不会有后来的福特公司了。人们不知道想要什么，直到你把它摆在他们面前。

如果说优秀的公司"满足顾客需求"，卓越的公司"引领顾客需求"，那么引领的方向又是什么？

与简洁的经营理念一脉相承，名创优品提倡"必要的服务"，店员只在顾客需要时及时出现，绝不浪费顾客的感情和时间。那么，如何提升服务的有效性就成为关键所在。

按照Wilson的说法，"其实零售行业很简单，就是生活的一部分，你的工作代表你的生活态度。你是怎样生活的，就怎样工作。不可能满足所有顾客的需求，只能引领顾客更好地去生活"。

一个简单的例子是，在秋天到来之前，把唇膏、润手霜等季节性产品准备好，陈列在顾客最容易看到的黄金位置，顾客一看"就知道秋天来了"，然后想一想，"手很干，要不要买一瓶润手霜擦擦手"。这需要的是"提前想到顾客前面"的能力，更是一种生活态度。如果等到秋天已经来了，顾客主动来询问润手霜时再做，岂不是已经晚了？

收银员向顾客提供收银服务时，在短促的时间内要进行二次销售。比如新的产品上市了，"新上市的护手霜要不要带一支？"看似简单的一句话，并非一般意义上的产品推销，而是综合考虑季节、顾客等因素做出的带有预见性、针对性的产品推荐。同样这句话，对男性顾客就不适用了。

能够精准地预判顾客需求，将成为零售企业取胜的关键能力。得益于卓越的大数据计算能力，亚马逊基于顾客购买记录进行的商品推荐，清晰地捕捉顾客的模糊需求，提供明确的购买建议，赢得了顾客的青睐。这种做法与名创优品"引领顾客更好地生活"的理念如出一辙。

关联陈列与连带销售的意义也在于此。相关产品尽量靠近陈列，比如移动电源、数据线、耳机或贴膜等商品通常陈列在一个区域。提前做好合理的陈列，"顾客想买的东西都在看得见的地方，想要什么直接拿就可以了"，不仅方便顾客购买，又为连带销售建立了基础，提升客单价。

2015年夏天，名创优品上海七宝店迎来了一位安徽顾客。这名客人做美容生意，护肤品需求量较大，当时一次性采购了大约2000元的商

品。由于不方便经常来上海，临走时留下联络方式，希望店员每周推荐一些新上的产品。店员并没有为了销售而销售，考虑到顾客的需求，推荐性价比高的商品，而不是价格高的商品，通过快递按时发货，由此逐渐建立了信任。此后，这位顾客每个月采购两三次，每次3000～5000元，成为稳定的大客户。

七宝店店长对此感叹不已。之前从事服装导购的他，由衷地赞叹名创优品润物细无声的服务文化。

## 一切工作都是为了方便顾客

零售本质上是一桩流量变现的生意，有多少顾客进店消费在一定程度上反映了商家生意的好坏。

短期而言，借助各种促销手段提升进店率并不是一件难事；困难的是，如何持续地获取顾客，并不断达成交易，将进店率源源不断地转换为成交率。这考验了企业的核心竞争力。

按照叶国富的“四好理论”，“价格好”与“环境好”是吸引客流的关键因素，而“产品好”与“服务好”则是持续吸引客流、提升顾客黏性、推动业绩增长的根本动因。围绕价格、环境、产品、服务四个要素，名创优品构建了一套流程化、标准化、体系化的运行机制和管理制度，培育出独特的商业模式，推动了其在全球市场的爆发式增长，奠定了早期的市场成功。

2015年，当名创优品中国区日均客流量突破300万人次时，叶国富开始探索商业模式升级的可能性。

几年前，叶国富在美国考察零售行业，受到好市多的深刻影响。创立于1976年的好市多是一家仓储式量贩式连锁店，奉行优质低价的经营理念，所售商品几乎可以做到全美最低。但是，要进入好市多消费，必须成为其会员，非会员只有在会员带领下才可以进店购物，消费者可以选择缴纳55美元成为非执行会员，或者缴纳110美元成为执行会员，享有不同程度的购物返现等优惠。凭借这一模式，好市多收取了巨额会员费，提升了顾客黏性，将未来流量提前锁定变现，可以不靠产品进销差价，而是靠会员费盈利，实现真正的优质低价，从而建立排他性的商业模式，成为仅次于沃尔玛、亚马逊的美国第三大零售商。

中国大陆美容美发行业的会员制与好市多的会员模式相类似，通过预交会员费享有相应的服务。不过，这在竞争激烈的零售行业似乎行不通。叶国富认为：“会员收费在中国很难，所以很多模式不能照搬，否则会输得很惨，像好市多那种模式，如果照搬的话就会死得很惨。中国人不愿意付会员费，中国消费者的忠诚度现在很低，或者说，中国还没有一个品牌能做到让消费者乐意做这件事情。”中国零售行业通常采用会员积分制来提升顾客黏性。进入移动互联网时代，信息技术的进步加速了流量争夺，会员模式也开始发生新的变化，一个典型的例子是，迪卡侬、无印良品等企业通过微信扫码注册会员，试图与顾客建立更加紧密的联系。

名创优品在这方面具有一定的先发优势。2015年，通过在门店开展“关注微信公众号赠送购物袋”等活动，名创优品积累了超过1000万粉丝。这为会员转化打下了基础。由于种种原因，电子会员注册流程复杂，还以迪卡侬为例，通过微信扫码之后，还需要输入手机号码等一系列个人信息，操作异常烦琐，大约需要5分钟的时间，简直是对耐心的考验。

对于名创优品来说，这样的事情绝对不允许发生。叶国富给予开发团队充分的授权，唯一的要求是“尽可能简化流程，最大限度地方便顾客，能一步完成注册，绝不设置第二步”。

## 店铺是最好的广告，顾客是流动的口碑

宁愿承担高昂的租金开支，将店铺开在寸金寸土的城市中心，也不花一分钱去做品牌广告；宁愿投入上亿元人民币，向每一位顾客免费发放购物袋，也不肯请任何明星做代言。

“不走寻常路”的名创优品采取与传统做法迥异的经营策略，居然别开生面，不断在全球市场取得闪亮成绩，着实令很多人看不懂了。我们不禁要问，这些“违背常理”的做法有何道理？

每进入一个城市，名创优品都要抢占“商业制高点”：人流密集的步行街、大型社区汇集的商业圈、生意最好的大型购物中心、黄金地段的商场店铺、交通枢纽交汇的商业物业。

人流是名创优品在店铺选址时优先考虑的要素，其次才是店铺租金。为了占据黄金位置，它不惜承担高昂的租金，上海南京东路旗舰店月租金30万元，上海七宝店月租金高达26万元。名创优品的经济账是：

黄金位置有助于提升店铺的可见度，将进店率转化为成交率，效果比广告更加直接有效。

当然，黄金位置开店，对运营的要求也更高。名创优品运营副总经理Wilson经常向团队灌输这样的道理："像北京前门店，全国人民都看得到，甚至世界各地的游客都来光顾。如果你经营得好，就是一个很好的广告，你经营得不好，就会是负面的广告。"

叶国富的经营心得是："踏踏实实把产品做好，把店铺经营好，把样板做好，每个店一开业，顾客就排队埋单，所以每个人都想开一个这样的店。每次到星巴克都是满满的人，你不用担心这个模式不好。"名创优品北京前门店就属于叶国富所说的"样板"。样板门店的示范作用引起巨大的连锁效应，"2015年，名创优品每个月开80～100家，投资开店要排到三个月后"。

2015年，名创优品推出一项"关注微信公众号赠送购物袋"的活动。这项活动持续将近一年的时间，累计大约送出了1亿个购物袋。截至2015年底，名创优品运营的微信公众号"MINISO"粉丝数量突破1000万。

数字之外的收获在于：免费赠送购物袋极大方便了顾客，很多顾客提着购物袋行走在步行街、商业中心，一时间，名创优品购物袋风行一时，成为流动的广告，达到始料未及的传播效果。在上海南京东路，一名中东男子手提"MINISO"白色购物袋拍照的形象给我留下了深刻印象。后来发现，在很多城市的街头、地铁车厢，"MINISO"购物袋成为一件高曝光度的物品。

店铺是最好的广告，顾客是流动的口碑。这就是名创优品不做广告、不请代言的原因。

# 第二章　扩张的版图：全球合作者争先恐后的生意

> 就企业存在的目的而言，只有一个有说服力的定义，那就是造就顾客……顾客是企业的基础，并使其得以生存。正是为了向顾客提供商品，社会才将创造财富的资源委托给企业。

——彼得·德鲁克

创立至今，名创优品已在全球范围开了1400多家店铺，除中国大陆和日本外，还进入中国香港、新加坡、尼泊尔、土耳其、马来西亚、澳大利亚、美国、俄罗斯等市场……业务版图快速拓展的同时，收到越来越多的合作申请，甚至排到三个月之后。这家企业有什么魔力，能吸引全球合作者纷至沓来？

**三年1400多家店铺是怎么做到的**

与时间赛跑是开创者的宿命，你无法用静态的眼光审视它们。它们为未来而生，具有过往经验无法解释的活力。它们从旧的枷锁中挣脱，风驰电掣、一日千里地奔向未来。

名创优品正是这样。它的成长如此迅速，以至于准确地统计店铺数量变得非常困难。成立两年时，其全球店铺数量突破1100家。然而这个数字很快便过时了，最新的数据是1400家。

在未来面前，数字也变得无关紧要，重要的是，这家企业何以迸发出如同细胞裂变般的生命力？

负责市场拓展的副总经理Lee说："只是想做好这件事情，但是没有想到发展得这么好。"

零售的本质是基于标准化的大规模复制。成立之初，名创优品全力打造直营店，树立标杆店铺，探索运营标准，结果市场反响热烈，要求加盟者络绎不绝。"效果出来后，我们设置了三种模式：直营、合作与加盟。"其中，直营店占比10%，合作店约有15%，剩下的全部属于加盟店。

开设名创优品店铺，有两种模式可以选择。第一种是合作店。双方按照1:1比例出资成立合资公司，共同开拓某个市场，共担风险、共享收益，按照出资比例分红。第二种是加盟店。名创优品的加盟政策是"品牌使用费＋货品保证金制度＋次日分账"模式。品牌使用费实际上相当于一项权益金，货品保证金则是ZARA、优衣库等国际品牌通行的合作模式。与传统的货品买断制不同，货品保证金是首批配货和后续每次入货的抵押金，保证合作期内源源不断的货品供应，免去加

盟商的订货烦恼和库存压力。

名创优品加盟商的合作期限为三年，加盟商缴纳品牌使用费和货品保证金（单一店铺合作，品牌使用费15万元，货品保证金75万元；三家店铺以上的合作，每家店铺品牌使用费10万元，货品保证金70万元）。“我们公司负责安排全部产品，三年之内不断提供货品，不用客户再拿钱进货。”

三年内，加盟商承担店铺转让、装修、租赁、水电、员工工资、工商税务等费用开支，每日分享前日营业额的38%（食品、饮料33%）作为收益。合作期满，货品保证金如数退回。

“很多老板做生意，只想做投资者，不想做管理者。”了解到这一点，名创优品全面托管店铺，实行统一管理，加盟商只负责投资和分享收益，因此又被称作投资人。“我们的客户是很轻松的，不用操心货品积压，基本上什么都不用管，每天都在家分钱。”

一般而言，以加盟的方式开一家名创优品门店，投资额在200万元至1000万元之间。其中，店铺租金是最大的一项投入，店铺装修则由名创优品工程部统一管理。“每一个环节都有标准。有标准，就可以快。”Lee说。一般情况下，工程部只需20天就可完成装修。为了保证风格统一，灯具、货架由名创优品统一供应，每平方米的装修费用大约2500～2800元。

“客户其实真正消耗的投资并不多，”Lee算了一笔账，“货品保证金和店铺押金可以退还，房租也可以转让给别人，里面的资产包括商品、灯具、货架这些也可以折让给下一家店铺，那么真正的投资就是装修费。假如说投资失败了，最后也就是损失一笔装修费用。”

这样的合作模式受到市场追捧。2015年，名创优品接到越来越多的加盟申请。“客户天天在市场上寻找机会，有敏锐的商业眼光，我们的店生意这么好，这个模式，他们看得懂。”Lee预计，高达90%的客户都是主动要求加盟。2015年4月，名创优品加快开店步伐，放开加盟，当月新开店数量达到125家，5月份增至132家，此后保持在每月80家左右。

与有实力的合作伙伴强强联手是名创优品迅速开拓市场的一项长期策略。“全球市场与中国市场基本上是一套合作模式，客户可以直接进行复制。”2015年，名创优品首先与粤港财团联合，以合作方式开拓中国香港和新加坡市场，开设了30多家门店，在国际上起到了示范效应。

随后，面对世界各地纷至沓来的合作申请，名创优品选择实力雄厚的公司作为当地总代理。总代理向名创优品一次性缴纳品牌使用费和货品保证金取得所在国家的代理权后，即可在名创优品的指导下开店，名创优品向其供应货源并提供必要的员工培训。通过这种方式，名创优品相继进入尼泊尔、马来西亚、土耳其、澳大利亚等市场。

在中国市场，名创优品借助自身的竞争优势，充分吸引原有的渠道体系，快速拓展业务版图。Lee说："中国很多大型购物中心，比如印象城、银泰城、万达广场、凯德广场、天河城等，有实力的投资商把整个体系拿下，与我们一起做大。"中国市场最大的客户投资达1.5亿元人民币，这是一名服装代理商，资金实力雄厚，在全国几乎所有的万达广场都有店铺。"他就整个体系跟我们公司签订了一个战略合作协议。他能在万达广场拿到的所有好的店铺，全部进场，一年的时间就开了60家门店。"

实际上，名创优品很多投资人来自传统零售行业，其中一位过去代理某个品牌"赚了很多钱，现在的生意不赚钱了，没有新的出路，但是他有店铺。他倒向我这儿，一下子就开了几十个店"。Lee信心满满地说。

传统零售行业举步维艰，凸显了名创优品的投资价值，迅速增加的开店申请，令投资人排起了长队。Lee坦言："现在申请开店要等到三个月之后。有些客户店拿到手，甚至是空在那儿，浪费租金也要等待。没有办法，因为公司快速发展之后，人才的培养没有那么快。"

## 把风险控制在源头

"当然谁也不敢讲，开店百分之百赚钱，万一遇到风险呢？"

**Lee强调："为了保证客户利益，需要在源头把一切风险最小化。"**

第一道保障，严格筛选加盟商。名创优品选择加盟商的标准有两点：实力和经验，缺一不可。"首先，他必须得有实力，资金实力过硬。"Lee说，"其次，要有零售行业经验，以前有加盟其他品牌的经验，他看得懂，知道这个模式怎么玩，这样磨合起来就顺利一些。"

只有资金，没有经验，会怎么样？

Lee的经验是："如果对这个行业不理解，很难达成信任和共识，加盟进来，可能产生问题。"Lee举例说："有些客户为了快速营业，拿的

店铺费用可能过高，也可能位置过偏。我们的工作是把风险屏蔽掉，告诉客户这个地方有风险。如果客户认识不到这一点，造成损失，就会认为生意不好是你们公司的问题。这种客户我们基本上就不想选择。不要指望任何人保护你，最后其实都取决于自己，自己保护自己。”

如何判断加盟商是否符合上述标准呢？这是Lee领导的投资部门的职责。第一，招商跟评估合在一起，通过尽职调查，实地了解其经验背景，通过验资，了解其资金实力。第二，投资部开店成果与KPI（关键绩效指标）挂钩。“比如说这个店成功了，我们有绩效工资，这个店失败了，我们绩效工资就没有了。第一道关卡，我们把控得非常严格。”满足这两条标准，加盟商才可以参与开店。

店铺的业绩与选址紧密相关。为了提高开店成功率，精准选址就成为一项必要工作。

名创优品开店主要考虑三个要素：第一是地段，“如果你不占领核心位置，你首期拿的地方比较偏，就会给对手留下更好的位置，对手会去拿”；第二是人流，看这个店面是不是人流最旺的；第三是费用，“这个我们恰恰放在次要位置”。

“什么商圈决定什么销量，要开出业绩过千万元的店，就需要好位置，好位置的租金自然水涨船高。”

加盟商对此深有体会：“不是每一家都赚钱，好的位置，几个月就能收回投资了。”

开店过程中，加盟商有100%的决定权。“因为是他投资，对每一个店，他有百分之百的选择权利。”一般情况下，加盟商选好店铺，名创优品进行评估，通过双向把握，降低风险。“客户有把握，公司评审一看，觉得确实有把握，我们就干。如果大家都不看好，这个店就否掉不开。”

如果双方产生分歧，客户看好，名创优品不看好，遇到这种情况，怎么解决？

“我们感觉这个店铺不可能盈利，就绝对不能做。”Lee说，“我们要保证客户盈利，就必须严格把关，让店铺赚钱。人家来投资，当然是为了赚钱，赚不到钱谁来投资？你骗了他第一次，还有第二次吗？”

基于大量开店的经验，名创优品形成一套评估体系，根据选址差异，

将店铺的优劣分为四档。“一类店铺处于一二线城市或旅游城市、特大型步行街，几乎百分之百赚钱，挖到这种店面，就挖到金矿了。”第二类店铺是大型购物中心、商场综合体里面的店。大型综合体里面的店铺属于第三类。再往下面走，二类商圈、三类商圈，“爆发力不是那么强，但是回报率还可以”。

人流密度和消费水平是零售行业的两项重要指标。对于名创优品来说，一二线城市的步行街、大型购物中心、商场、行人专用区、地铁站和中学附近等人流量相对集中的地段，优先作为选址目标。“跟互联网一样，我们开店的时候也讲流量，无非是每天经过店铺的人流量。”以上标准适用于地市级以上城市，个别情况下，也可放宽至人口30万以上的经济发达的县级市。

名创优品的策略是打造精品店铺。为了便于品类管理，店铺理想的面积通常在200平方米上下。叶国富认为：“小店管理麻烦，而且坪效不高，200平方米的店很舒服，管理压力也不大。”

然而，上海七宝店面积300多平方米，为何超了100平方米？

Lee的答案是：“主要是考虑到长远战略，为未来的产品添加预留空间。”

这与此前一个相反的例子有关。“一家店铺面积较小，后面有很多新的品种需要添加，面积不够大，就要扩容，整个店要推翻，全部重新装修，后遗症很多。”Lee由此意识到，“宁愿选择把店铺选大，前面哪怕费用吃紧一点，给后面留下了非常多的成长空间。”

为了保证店铺管理到位，名创优品把中国市场划分为京津冀、珠三角、长三角三个大区，大区经理下设60位区域经理，分管全国1000多家店铺。“我们按照每个省开店的密集度，比如这个省开店比较少，那么区域经理就配得少，这个省开店多，区域经理管不过来，那就多派。”

一般情况下，加盟商无须过问店铺日常运营。“只要不干扰我们正常的运营管理，我们是允许并希望客户高度参与的。”Lee说。加盟商主要负责工商、税务、卫生等事项，保证一个纯粹的经营环境。“外部的环境，你百分之百参与；内部的运营，就不用多参与了。”

虽然不鼓励加盟商参与日常运营，但是可以利用加盟商进行管理。“不让他们管理肯定是不可能的，根本杜绝不了。”京津冀大区经理Karry认为，重要的是引导加盟商，使之成为精细化管理的推手。

Karry正在推行的一个举措是：加盟商巡店表。“这个表格跟我们区域经理的巡店表格是一个模式。加盟商拿着这个表格，就可以去巡店了，但不允许在店铺里面指手画脚，不允许找区域经理投诉。这张巡店表可以直接递到运营总监手里，这样他们就有了参与感。”

## 三亚一开张就人山人海

2014年4月的一天，李总到广州与朋友们聚会。席间一位在上下九步行街开店的朋友提到最近有一个很好的生意，随后她便去现场参观，第一次看到名创优品的店铺。“那个生意很火，装修那么高档，东西那么好，价格那么便宜。”李总心想机会来了，于是马上派人打听怎么加盟。

李总进入零售行业20多年，手下管理着500多号员工，是多家知名服装品牌在三亚的代理商，对于传统零售行业可谓轻车熟路，生意一度风生水起。到了2014年，“开始感到生意不太好做，很多店都不敢开”。名创优品令她眼前一亮，本能地意识到这是个新机会。

4个月后，李总如愿以偿，同时开了两家店，其中一家位于三亚人流最旺的步行街，“一开张就人山人海”。李总在现场看得心里发慌，怕东西被人偷完了，让店员暂时关闭店门，放完一波再进一波。于是，店外排起了长长的队伍，整个走廊都是人。由于店内外的顾客太多，一度导致补货困难。“那个时候仓库的货出不去，出去了也没法进到店里。”

当月结束，统计业绩，280万元人民币。李总心有不甘，“如果不缺货，能做300万元”。

这家店营业后成了名创优品的一页活广告。“很多人来三亚旅游，看到生意好，就打听怎么加盟。”

零售行业的一条金科玉律是店铺的业绩80%由位置决定。李总在三亚旗开得胜，正是因为掌握了优质店铺资源。“有些位置别人拿不到，我就可以拿到，因为很多商场给我面子，我们合作这么多年，要让人家相信你有实力把它做好，你在当地的影响力、口碑也很重要。”

像李总这样的合作者，既有行业经验，又有资金实力和店铺资源，是名创优品理想的合作伙伴。在连续开出几个上百万元业绩的店铺后，她顺理成章地成为名创优品海南市场的战略大客户。“我们有团队、

有渠道、有资金、速度很快，没过几个月，就把市场铺满了。”

由于天气、游客等原因，海南市场有自身的特殊性。名创优品在海南销售最好的产品是数码产品、眼镜、香水、防晒霜等单品。每天上午9点钟开始营业，顾客形形色色，几乎无所不包。“阿公阿婆、家庭主妇、90后，时尚的小姑娘也买，还有那些学生，等于通杀了。”

“几个成功点组合在一起，都做到位了，才能取得这样的成绩。”在李总看来，名创优品受市场欢迎的原因有两点：“主要是价钱比较吸引人。现在人们口袋没什么钱，都喜欢优质低价的产品。第二，装修给人一种简约的感觉，看起来上档次，环境蛮舒服。只要人们上街，进店率、成交率都很高，进去都要买东西出来。服装店进10个顾客，有一个买都不得了。”

## “名创优品解放了我们这些老板”

加盟名创优品，给李总带来的最大感受是：“一下子得到解放，变得轻松了很多。”

零售行业事无巨细。20多年的从业经验，让李总深刻认识到，零售业最烦琐的三件事情，一是管理，二是库存，三是账目。与名创优品合作，“这三件事都不需要操心，省去很多麻烦”。

“管理是一件很令人头痛的事情，”李总感慨，“我们自己的零售团队，自己管理都很麻烦，要请一些高管，一年都要好几百万的管理费用。”名创优品统一招聘、培训和管理员工，对全球1400家店铺实行标准化管理。加盟店处于全面托管状态，与直营店在管理上无任何差别，加盟商只需通过名创优品支付加盟店的员工工资，无须亲自过问日常运营事务。

传统的服装零售行业，导购的作用异乎寻常的重要。“进店率、客单价的高低都与导购的素质有密切关系，专业性比较强一点。”名创优品采取开架销售，不设导购，相比之下，日常运营较为简单。“只要把商品陈列好、店铺氛围搞好就可以了。客人有不懂的时候，再去给他解答一下。”

在店铺用人方面，名创优品实行派遣制，加盟商有建议权但无选择权。加盟商承担加盟店铺的员工工资，自然希望分到高素质的员工，“把工资发给能力强的人”。名创优品选人、用人的标准很高，再

加上专业化的培训，打造出一支精明强干的一线队伍。“他们相当辛苦，既是陈列员，又当搬运工，每天晚上货一来，就是几十箱、几百箱，经常要忙到凌晨两三点。”这令很多加盟商刮目相看。“他们派遣的员工，有时候比我们自己的员工都要负责。”李总曾把服装业务的骨干派到自己加盟的名创优品门店锻炼学习，结果都当了逃兵。

店铺运营是一项持久战，来不得半点马虎，容不下一刻松懈。李总平时虽然并不常去现场，却很重视店铺的团队建设，“如果发现员工心态不好，还是要跟他们沟通，或者跟他们的督导沟通”。

对于个别工作出问题的员工，加盟商有权利要求更换。“比如一家门店，如果店长退单太多，说明他是有问题的——退单就是想搞钱嘛。”所谓退单，是指利用收银操作的一种盗窃行为：“顾客埋单时，店员通过挂单，并不将商品扫描入系统，顾客结账离开后，店员把这个单据删除掉，等于没有入账，再把这个钱偷偷地拿出来”。

加盟商希望保持团队稳定，而不是频繁地换店长，“他们还怕换一次不如一次”。京津冀大区经理Karry认为：“要提升加盟商的信任感，不能心急，用高素质的人要有耐心，不能说他觉得业绩不行，就换一个店长，换一个还是不行再换一个，换得多了以后，他就失去信心了。”

运营中心通过监控等手段实时掌控每一家店铺，洞察每一名员工的状态。为了杜绝经营中的各类舞弊行为，名创优品在每一个区域设立防损督查岗位，负责整个区域的店铺防损工作，主要包括日常巡店、商品报损和针对员工侵占店铺财产等违规行为的专项调查。一般情况下，一个省设立一名防损督查，当该省门店数量超过30家时，设立两名防损督查。2015年的6、7、8三个月，防损部门调查10起案件，挽回损失近10万元。

不必承担库存压力，是名创优品吸引加盟商的有利因素。现金流是企业的生命，零售行业最理想的状况是“货如轮转”——通过高效的运营手段，驱动货物与资金的良性流转。因为一旦某一环节出错，资金流就可能面临枯竭，这正是当下很多零售商面临的困境。传统零售行业，生产与销售脱节，厂家只管赚差价，加盟商、代理商不仅要承担店铺开支、员工工资，还要提前订货、买断货物，库存风险极大，成为压死零售商的“最后一根稻草”。

李总从事服装代理20余年，最头疼的是订货制。“一年订四次货，春夏秋冬，提早半年买下货，资金占用很大，一个品牌、一个店铺就占几百万元，压在那里。这些货品是你买断的，你必须要承担，如果卖

不出去，风险就很可怕。如果压你几千万元的库存，可能把几年赚的钱全赔进去，所以这样子死了一大片。为什么名创优品能够这么火？就是很多服装零售商已经倒向这边了。”

制度层面，名创优品对加盟商实行货品保证金制度。合作之初，加盟商一次性缴纳75万元货品保证金，此后三年的合作期内，不必花一分钱进货。“这样一来，就可以不用担心没钱进货了。”李总说，“而做服装的，如果货卖不出去，就没现金进货，然后恶性循环。”

运营层面，后台供需管理系统显示每家店铺的动销数据，制订针对性的运营方案，及时补充商品，处理滞销商品，或下架或调到其他门店，化解库存难题。另外，名创优品全面托管店铺，如果商品丢失或损耗，加盟商不必负责，“这些东西，不要小看，也很致命”。

“不承担库存，没人玩。”对库存心有余悸的零售商反映，“我们宁愿毛利低一点，也不要承担库存。”

名创优品对加盟商实行当日结算制度，加盟店当日营业额的38%作为毛利转入加盟商账户。由于食品、饮料的毛利较其他商品低，加盟商从食品、饮料中的分账为33%。“毛利虽然不高，好在天天都分账。这个账很清楚，我就可以依此算出每一天赚多少钱，每一个月赚多少钱。”

除去员工工资、店铺租金、水电开支、装修费用，加盟商还承担进货的物流费用。海南的货物发自广州仓，“从广州到海口，一箱货27元。”这些费用不难计算出来，折算为每一天的成本，把每日营业额的分成减去这些成本便是利润。“你可以很清楚地算出这个账来”。

这和李总的服装代理生意形成了很大反差。“服装的账很难算清楚。拼命地做销售，那么辛苦，一堆货还躺在那里，还要打折，每一件服装的折扣不一样，库存躺了多少也不清楚，这笔账是很难算的。”

“有一家店很搞笑。当时拿的时候，觉得租金贵，员工工资加上物流费用，开支十七八万元。”李总算来算去，没有太大把握，打算给名创优品做直营店，但是转念一想，这么好的位置，就这么放弃，不太甘心。她参考隔壁屈臣氏的业绩，果断拿下，做了加盟店，当月营业额超过百万元。

李总很感慨，“从当老板那一天起就没好日子过”，直到加盟名创优品，“才变得轻松起来”——“名创优品解放了我们这些老板”。

同一条步行街，为什么开两家店？

在上海南京东路，相隔不过100米开了两家名创优品门店。第一家位于马路北侧，是上海旗舰店，第二家位于马路南侧、和平饭店斜对面。第二家门店开业后，第一家店铺的业绩不可避免地会受到影响。

同一条路上，为什么允许开设两家店铺？

名创优品的答案是："商圈保护"。

实际上，这两家店铺均属于合作店，背后有一个共同的投资人；开设两家店铺，也是他的建议。

南京东路"这个商圈非常好赚钱"，名创优品旗舰店开张后，顾客盈门，生意红火。但是从布局和客流上分析还存在一个缺憾，"这家店吸引的是这条街这边的客流，照顾不到对面，那边的客流不会因为这边是名创优品就专门过来"。生意场上分毫必争。店铺投资人清醒地意识到："你在这边开得非常好，对面如果不能占领，一旦被竞争对手占去，就等于抢了你的生意。"

为了保护商圈，这位投资人向名创优品提议："将利润拿出来再投资，开设第二家店铺。"

"当时在开第二家店的时候，我们都担心旗舰店的业绩会不会下滑。"江浙沪大区经理Bella回忆。

"结果没有什么太大的影响，一个月大概下滑了10万元，但是第二家店的营业额是100万元。如果为了避免这家店10万元的损失不开第二家店，显然划不来。公司肯定会考虑大局。布局很重要，尽量保证每一个店铺都能照顾到，让每一个客人都不要流失掉，就算别的品牌现在想进入也很难。"

第二家店铺的设立，虽然影响了第一家店铺，但是两者相加，整体业绩增量显著。相反，如果没有及时布局第二家店铺，而被竞争对手抢去客流，必然导致第一家店铺业绩下滑，总体业绩受损。

由此可见这位投资人的老道。"与有经验的投资人合作能规避很多失误。"Lee强调。

无独有偶，李总在海南的同一条步行街也开了两家名创优品门店。她

说：“这件事只有我能做得到。”

同一条步行街，资源有限，“管理者希望品牌多样化，不要雷同，这样对这条街是比较有好处的”。因为这个原因，这条街上以前开了两家特步专卖店，结果都被撤掉了。

在同一条街上开设两家相同的店铺，对于投资人而言，难道不怕影响彼此的生意吗？

“排很长的队，”李总本能地判断，“市场还有空间。”实际上，这种做法背后蕴含着深刻的博弈原理。每一家店铺的容量有限，在理想状态下，最多做到客流极限，而街道人流旺盛，实际上仍有开发余地。开设两家店铺后，每一家的业绩稍微下滑，但是两者相加，胜过一家店铺的峰值。

李总之所以能做成这件事，用她的话说，因为“我是这条街最优质的客户、最大的业主，最少拿下五分之二的店铺，一年营业额过亿元”。2014年，她还出面阻止了管理方单方面涨租的行为。

显然，李总属于名创优品青睐的那类投资人，有实力又有经验。面对外部竞争，品牌商与加盟商的利益高度一致。正是因为吸引了大批像李总这样的投资人，名创优品的市场份额才能迅速做大。

## 新加坡开门红：“可以开30家！”

2015年12月12日，名创优品进入新加坡，狮城大厦、港湾中心、城联广场的三家店铺同时开业。

开业当天，港湾中心2楼的通道一度被围得水泄不通，物业不得不出面维持秩序。看到这个景象，旁边玩具店的店员不禁感叹：“不可思议！”事后统计，港湾中心店当日业绩超过11万元人民币。由于开业当天是周末，新加坡各大商场人满为患，名创优品进入伊始，在营销攻势的推动下，店铺挤满了好奇的消费者，业绩自然不凡。国际投资部经理Parky判断“后面会有回落”，一个月后，日平均业绩稳定在5万元人民币左右，“这才是合理水平”。

令人好奇的是，为什么5万元业绩属于合理水平，开业当天11万元业绩反而不正常了？

“不希望业绩暴涨暴跌，还是稳定均衡为好。”Parky给出了答案，“如

果业绩大起大落，我们做数据分析就非常困难。如果是平均的，就容易判断什么产品比较好销，什么时间点人流比较多。”

新加坡的店铺属于合作性质，合作伙伴是广州企业家Alex和香港企业家Mike。

Alex此前在广东地区开展汽车销售业务，由于汽车产业产能过剩、市场需求下滑等原因，2014年开始“感觉状况不太好”，于是寻找其他行业的机会。在考察项目的过程中，Alex偶然在广州一家商场看到了名创优品的店铺。“第一，产品新颖，基本上都是生活必需品；第二，人流很多，对一些快速消费人群吸引力很大；第三，这个商店的形式不错。”于是，他产生了加盟的愿望。

此时，名创优品在中国市场已开放加盟。“好的地段基本上被别人占了”，Alex打消了在内地开加盟店的想法，转念一想，“刚好香港还没有这个品牌，干脆把它引到香港吧！”

香港人Mike从事服装生意多年，亲身感受到这些年香港零售业的不景气，特别是受互联网的冲击，“每天的营业额以一个百分点下降”。Mike分析：“人还是这么多人，人没有消失，为什么我们的营业额会消失？是不是我们的产品不符合这个市场了？如果是这样，那么就要改变模式。”当Alex向他抛出把名创优品引入香港市场的计划时，引起了他的好奇心。他专程跑到广州参观，结果被眼前的景象所震撼：“客户不需要太多的考虑，直接把东西就买了。”

经过半年的筹备，2014年11月29日，名创优品香港第一家店铺在元朗市中心开业。

谈到进入香港市场的初衷，名创优品副总经理Lee说：“我们认为竞争越激烈的地方我们越有优势，我们品牌的竞争力相当强劲，只有竞争、对比，才能显示出我们的威力。”

名创优品将香港视为国际化拓展的重要舞台，与Alex、Mike采取合资方式，双方按照1:1比例投资，五五分账，共同开拓这一市场，只用了9个月时间就收回了投资。

香港实行严格的劳工管制政策，对劳动力输入加以限制，每年只有大约2000个外劳名额。名创优品聘用香港本地人，人力成本比内地高三倍左右，而店铺租金则与北京、上海基本持平。货物统一由广州仓发货，名创优品负责报关，进入香港仓库，配送至店铺，大概需要4天时间，其中数码产品和生活百货最为畅销。截至2016年6月，名创优

品在香港的店铺数量达到31家。由于人口密集，消费旺盛，Mike认为："香港还有很大空间，全做下来100家没问题。"

得益于香港市场的拓展经验，2015年4月，名创优品与Alex、Mike筹划进军新加坡。

新加坡设定了严格的商品进口政策，以化妆品为例，每一款产品都要经过严格的检测程序，申请进口许可号（HSSA），这是一个非常耗费时间的过程。"申请进口许可号时，首先要提供成分、生产工艺、规格等产品信息，后面还要提供很多辅助性文件。"负责商品进出口工作的Serena介绍，"总之一切要符合新加坡法规，如果没有进口许可号，你卖的话，坐牢一年，罚款两万新币。"

在Mike看来，"新加坡和香港两地人的文化和素质差不多，虽然新加坡更加规范，但我们在香港做了那么久，完全不担心在新加坡的发展。"




琳琅满目的商品吸引了大量的顾客进店选购

与香港不同，"新加坡基本没什么步行街，因为天气炎热，人们都是在大型购物中心购物"。另一方面，"新加坡人非常注重家庭，很喜欢家庭日，周末一般全家集体外出，商场里人头攒动"。Alex仔细分析了新加坡市场，根据市场容量推测，"可以开设30家店铺"。2015年12月，先期开设三家店铺。"这是一个测试，以后看情况调整。"这三

家店铺同样由广州发货，在新加坡设立中转仓，“根据以后发展的情况决定是否扩大仓储物流”。

名创优品在新加坡的价格优势到了何等地步？“我们两新币的刮花模，新加坡本地卖20新币。”一款苹果手机后壳，新加坡售价15新元，折合人民币45元，在中国内地售价10元。

Mike兴致勃勃地说：“我们的价格、款式、服务，直接就是对新加坡消费的一个冲击。”

叶国富在接受新加坡《海峡时报》记者采访时说：“我感觉新加坡物价很贵，年轻人压力很大。我们解放了很多中国年轻人，现在来解放新加坡的年轻人。我希望每一个购物中心都有一至两家店，大型社区也能开一家店，为新加坡所有的人提供优质低价的商品。”

新加坡约有15家大型商场，如果每个商场开设两家名创优品的店铺，正如Alex此前的推测，可以开30家店铺。

从土耳其到马来西亚：“有名创，有明天！”

新加坡店铺开业当晚，名创优品在滨海湾金沙酒店举行投资人酒会。78岁的印尼华侨张春燕认为名创优品的过人之处在于“比它品质好的没有它便宜，比它便宜的没有它质量好”。土耳其AVEA Saglik公司的杜姆卢（Dumlu）表示认同：“优质低价的商品适用于每一个国家，名创优品的商业模式具有无与伦比的竞争力。”他正在努力将名创优品引入自己的国家。

拥有8000万人口的土耳其是经济增长最迅速的新兴经济体，人均GDP达1万美元，国内零售业以每年20%的速度增长，境内分布着400家商场及8万个有组织的零售网点。土耳其人的日常消费兼具欧亚两洲的特征，一方面普遍追求高质量的产品，或多或少像欧洲人的消费偏好；另一方面对价格又异常敏感，所以以促销为主题的折扣市场发展异常迅速。

作为当地最大的投资商之一，AVEA Saglik公司在土耳其经济增长中扮演了重要角色，旗下拥有34家私立医院，并经销飞利浦和万瑞公司的产品，在零售领域有着多年的耕耘。该集团业务代表阿尔普泰金（Alptekin）认为，“名创优品优良的产品、合理的价格、丰富的品类、快捷的更新速度和友好的购物环境，非常契合土耳其消费者的需

求。”因此，尽管土耳其已经有德国罗斯曼（Rossmann）、屈臣氏、德国智宝（Tchibo）、格拉蒂斯（Gratis）、泰科诺萨（Teknosa）等有组织的大型零售商，名创优品仍然极具竞争力。

土耳其因其横跨欧亚两大洲的独特地缘优势而成为一个极具战略意义的重要市场。“土耳其是经合组织成员国（OECD），如果名创优品可以顺利进入土耳其市场，将为欧洲市场开路。”

2016年5月13日，经过为期一年多的接触和沟通，名创优品与AVEA Saglik公司的业务代表正式签署全面战略合作协议。AVEA Saglik公司取得名创优品在土耳其市场的独家代理权。

就在与AVEA Saglik公司签约一周前，经过半年的努力，名创优品正式进入马来西亚市场。

马来西亚是一个多民族国家，3000万人口中，华人占24%。名创优品代理商lee kuan foo就是一位华侨，在电器批发领域拥有30多年的经验。进入21世纪，在制造业、采矿业和旅游业的推动下，马来西亚经济增长迅速，2014年人均GDP突破1万美元。然而，由于贫富分化严重，居民消费水平处于不均衡状态，人们生活压力普遍较大。因此，传统零售行业不景气，实体零售前景不明，lee kuan foo的生意也开始受到影响。

2015年年初，lee kuan foo在广东中山市第一次看到名创优品的店铺，留下深刻印象：“店面时尚，货品质量高，但是价格便宜。”花了三天时间考察，lee kuan foo决定将名创优品引入马来西亚。他的感受是，高质量、低价格是名创优品独一无二的竞争力，“物美价廉的商品对于消费者来说是相当大的福气”，而员工的专业精神和认真态度则坚定了他合作的信念。

2016年5月6日，经过三个月的紧张筹备，名创优品在马来西亚的两家店铺同时开业，当日营业额突破30万元人民币。lee kuan foo用一句话表达内心的激动：“有名创，有明天！”

“就是要他们成为‘第二个我们’”

海外合作伙伴基本上都是被吸引而来，主动表达合作意向。国际投资部经理Parky自从进入名创优品，基本上不需要开发客户，“每天部门的同事至少要回复100封申请合作的邮件”。

人口密度、消费能力是名创优品衡量是否进入一个国家的重要依据。Parky喜欢在工作日考察市场，“在最冷清的时候去考察，才能摸清市场的底线，知道还有多少利润空间”。

菲律宾是名创优品较早进入的市场。2015年7月，名创优品与KAYZIE集团签署合作协议，并于2016年6月17日在菲律宾首都马尼拉市罗宾逊广场开设了一家约400平方米的旗舰店。

开发菲律宾市场时，Parky选择工作日走访马尼拉。“要深入了解一个国家，第一，考察经济中心；第二，必须去看政治中心。”他接连走访了5个商场，“每一个商场，基本上都要排队才能进去。”

原来，菲律宾是一个低储蓄国家，人均月收入在300美元左右。与众不同的是，“这里一个星期发一次工资，一个星期绝对把工资花光，不会留钱”。菲律宾几乎没有街边店，当地人喜欢到大型购物中心购物。Parky由此判断，“名创优品进入菲律宾肯定大放异彩”。

“做零售，暴涨暴跌并不合适，稳定才是王道。”步行街易受天气和季节影响，导致业绩大幅波动，因此大型购物中心是开店首选。

Ben与搭档从事跨境电商多年，“主要面向国外客户销售时尚手表等计时类产品，年销售额1亿~2亿澳元”。他们不但熟悉零售行业运作，而且在澳大利亚设有仓库，熟悉当地的市场。因此，当名创优品选择澳大利亚的代理商的时候，他们以绝对优势击败了其他两个对手。

作为全球福利最好的国家之一，澳大利亚消费水平较高。由于经济结构以资源出口为主，生活日用品十分依赖进口，以至于商品价格较高，一个普通家居小商品售价5澳元。Ben想起名创优品同类产品很便宜，就有想法将其引入澳洲。

澳大利亚地广人稀，2400万人口主要集中在悉尼、墨尔本、布里斯班等大城市。500万人口的悉尼是澳洲第一大城市，墨尔本则是人口增长最快的城市。人口高度集中于主要城市有利于零售业的发展。澳大利亚零售业主要以超市为主，便利店普及度较低，电子商务发展得较为成熟，而实体零售业则增长缓慢，而且人工成本高昂，约为中国的5倍。这部分隐形成本转移到商品，最终由消费者埋单。因此，名创优品优质低价的产品将极具竞争力。由于气候炎热，日照时间较长，防晒霜、太阳镜、遮阳伞是需求最旺盛的商品。粗略计算，整个澳大利亚市场至少可以开设80家名创优品店铺。

Yoso国际有限公司是名创优品尼泊尔总代理。这家公司业务涵盖旅

游、进出口贸易、酒店、公寓和航空等领域，实力十分雄厚，“几乎包揽了中国去尼泊尔的所有航线”。

尼泊尔人口约2800万，人均GDP只有700美元左右，零售行业发展滞后，最近几年才开始出现连锁零售品牌；电子商务则刚刚起步，还被视为新鲜事物，大多数尼泊尔人习惯于去实体店消费。Yoso分析认为，连锁经营零售店在尼泊尔拥有巨大的商机，不管是现在还是将来，将是一个非常有前景的业务，因此致力于寻找有竞争力的零售品牌建立合作关系。在综合比较了名创优品和日本大创之后，Yoso选择了前者。“名创优品的品牌概念和商业模式令人印象深刻。”业务代表坦杜卡（A.R.Tandukar）认为，“名创优品的成功归功于部门团队员工的默契配合。这种精神的持续会给每个国家的合作商、消费者留下深刻印象。”

2015年春天，正当Yoso准备与名创优品签署代理合约的时候，尼泊尔发生了8.1级地震，交通阻断。地震之后，尼泊尔商业环境变差，存在一定的经营风险。2016年3月，经过一年的周折，Yoso终于取得名创优品在尼泊尔的代理权。

海外代理商自主经营、自负盈亏，本质上类似中国市场的名创优品。为了保证他们在当地合法销售名创优品的产品，不会出现串货，不会销售其他渠道产品，代理商向名创优品缴纳品牌使用费和货品保证金后，名创优品向其提供持续供货、店铺装修以及一系列员工培训。

“就是要他们成为‘第二个我们’、第二个中国的名创优品，把我们的名声带回去。”

## “市场逼着我们这么快”

新加坡的三家店铺开业当天，我问三宅顺也有什么感想。“没想到生意能做这么大。”他脱口而出。

叶国富也没有想到会发展得这么快：“都是一步一步干出来的。我想一年开个两三百家店就不错了，但是没想到这么快。我们也不想快，但是后面狼跟着，市场逼着我们这么快。”

为了保证产品品质、店铺质量，叶国富有意把控开店速度。曾经有一名加盟商，开了5家店铺，效益都很不错，于是提出要求再开200家，遭到拒绝后，马上自己搞了一个品牌单飞了。“因为他自己有几百家

服装店，亏得要死。所以中国市场就复杂在这里，你想慢都不行。”

与其说名创优品快速成长的动力来自市场压力，不如说源于自身商业模式的爆发力。

名创优品在日本东京开有四家店铺，全部属于直营。三宅顺也坦率地说：“其实在日本开店很贵，尤其是像东京银座、涩谷等繁华地段。我们日本的店铺也有很多卖得很好的明星产品，但是因为日本有太多类似的商店，消费者有太多品种可以挑选，所以市场竞争很激烈。”

日本执行独立的商品检测政策，有自己的一套检测标准和体系，流程复杂，费用高昂，比如化妆品GMP（优良制造标准）备案，一款商品检测费用就要上万元人民币。食品检测要求提供极其详细的信息，“可以把供应商搞崩溃”。因此，名创优品在日本只销售普通百货。“不敏感的，不接触皮肤的，例如帽子、衣服等，不需要检测。”Serena说，“光公仔检测，就花了半年多的时间。”

以日本为策源地，以中国大陆为试验场，名创优品相继进入中国香港、中国澳门、迪拜、新加坡、尼泊尔、菲律宾、马来西亚、土耳其、澳大利亚等国家和地区，并即将进入韩国、中国台湾、俄罗斯、加拿大、美国……由此探索出一条独特的国际化路线——在保证商品优质低价的前提下，进入目标城市的黄金地段，不遗余力打造标杆店铺，树立标准的同时在市场上引起典范效应，然后通过引入外部合作进行大规模复制。这成为名创优品快速成长的逻辑。

名创优品迅速扩张的动力来自市场的呼唤，这充分说明，优质低价是全球广大消费者共同的选择。名创优品在中国市场的消费者以白领为主，从摩肩接踵的店铺中，叶国富意识到，“物美价廉的时代在中国刚刚开始”，这是消费者“用脚投票”的结果。

截至2015年年底，名创优品在中国市场拥有逾1000家店铺。在Lee看来，这只占了整个市场的1/5，“还有4/5，这么大的市场没有开发”。这部分市场在哪里？

Lee给出一个数据：“中国差不多有4万家购物中心，我们才进了多少家？加上地面店，全国有多少个街面店？所以说，开店的容量还有很大。”事实上，中国只是全球市场的一个缩影，“在全球很多国家，我们这个品牌非常受欢迎，我们在全球市场的潜力非常大”。

2016年，名创优品的战略主题定为“管理年”、“运营年”、“国际年”。中国市场精耕细作，管理水平再上一个台阶；全球市场则承担了增长

的重任，年度目标是拓展500家新店铺。负责海外合作的Parky喜欢用数据说话，“香港还可以做30家店；新加坡是25家店；澳门地方小，已经开了4家，能再开4家就已经很难得了；迪拜现在是4家店铺，计划做到10家；菲律宾一次性开3家；马来西亚也是一次性开3家；韩国第一年合作，不下10家……”

# 第三章　商品的诀窍：『好的产品自己就会说话』

当你创造一样东西时，那感觉就像跳到了半空。起跳前，你要确保待会儿落地的时候，地还在那儿。

——史蒂夫·乔布斯

向全球消费者提供价格合理、设计简洁的优质产品并不是一句口号。名创优品从产业链的高度出发，在世界范围整合资源，重构生产关系，运用创新的商业模式，将这一切变成了可能。

## 回归产品本质：三宅顺也的设计理念

三宅顺也还记得第一次与合作伙伴叶国富见面时的场景：2013年的春夏之交，一个下着小雨的傍晚，在东京的一家餐厅，经一位朋友引荐，三宅顺也与来自广州的叶国富共进晚餐。

叶国富此前多次赴日考察，对日本产品所流露出来的简约、自然的设计风格产生了强烈的兴趣。三宅顺也刚好就是这么一位设计师。从日本文化服装学院毕业后，三宅顺也投身服装设计领域，以自然、简约、富有质感的设计风格脱颖而出，成为多个国际时尚品牌的签约设计师。

与三宅顺也的交谈中，叶国富了解到，无印良品、优衣库等品牌深受极简主义的影响。

20世纪60年代，伴随着世界主要经济体工业化的完成，物质消费由匮乏时代进入过剩时代，人类如何处理与物质的关系，开始引起社会性

的反思。著名社会哲学家刘易斯·芒福德（Lewis Mumford）指出："正因为我们生活中有如此之多的物体存在，也正因为有那么多的物体分散我们的注意力，因此我们必须警惕应对这么多物体时的疲劳，在使用它们强加给我们生活的功能时避免不必要的刺激。"这样的思潮下，追求实用、反对铺张的极简主义开始成为新的设计风潮，并绵延至今，衍生出日本、北欧两种分别带有东西方哲学意味的极简主义设计风格。

2008年全球金融危机爆发后，世界经济陷入低迷，消费者变得更加理性，开始追求实用主义，希望以合理的价格获得高品质的商品。"人类享受着大自然赋予的一切所需，师从自然，从中学习创造，一切产品应该合理地用于生活，而不是粗制滥造浪费资源，更不应无度地向大自然索取。"消费趋势的变化引起三宅顺也的思考，由此逐渐形成回归产品本质的设计理念——一件产品之所以生产出来，本质上是为了帮助人们更好地生活，其他一切因素都应服从于这个根本原则，刻意强调品牌、过分追求设计、盲目攀比价格，都是喧宾夺主，缘木求鱼。

叶国富由此联想到了中国。"中国的现代化才刚刚开始，而日本已经进行了很长时间，日本走过的道路，面对的问题，将来有一天中国可能也会经历，也会面对；日本的消费趋势也许预示了中国市场的未来，日本消费者司空见惯的商品，也许就是中国消费者惊呼的流行产品……"叶国富萌生了与三宅顺也联合创业的念头。这就是名创优品创立的初衷。

三宅顺也对眼前这个中国人的判断能力感到吃惊。"日本人做一件事情之前可能会反复研究很久，才会做决定，但是叶国富先生非常敏锐，如果觉得这件事情该做的话，他就直接去做了。"

由于经常到中国沿海一带的制造企业出差，三宅顺也对中国并不陌生。叶国富认为，"日本产品制作非常仔细，对于很多人来说无所谓的一些细节都会很注重，比如衣服怎么缝、缝几针，都很讲究，而在中国可能就随便缝一下"。但是随着消费升级，这样的产品已经无法满足中国消费者，因此他坚信，"用日本的设计给中国的消费者带来富有品质的产品，一定能在他们心目中占有一席之地"。

三宅顺也与叶国富决定联合创业，建立一个时尚百货品牌，"用合理的价位，向消费者提供简单好用、货真价实的生活优品"。三宅顺也负责产品设计和日本市场，叶国富负责中国市场以及其他地区的商业拓展。2014年7月，名创优品总店在东京池袋开业。"其实中国和日本是同步开始注册，但是由于日本手续比较烦琐，所以中国比较早，日

本就比较晚。”

如今，三宅顺也一半时间在日本，一半时间在中国，亲自带领名创优品的设计师团队做设计。

## 谁是核心消费者——瞄准18～28岁年轻人

在采访中，很多顾客表示有这样的体验：起初只是被一两款产品吸引，走进名创优品的店铺，“看到东西便宜，又有设计感，发现自己这个也想买，那个也想买，最后不知不觉买了很多”。

这符合名创优品创立的初衷——“生活方式集合店”。名创优品的产品保持在3000种左右，“好市多控制得非常好，就是3000种，而且小店也不能太多，就聚焦于日常生活用品，其他的不做”。产品线覆盖生活百货、健康美容、创意家居、食品、饰品、纺织品、文体礼品、数码配件、精品包饰和季节性产品十大品类，希望提供一站式购物服务，满足顾客多样化的需求。

上海市南京东路152号店、广州市北京路1号店、北京市前门大街店是名创优品中国区的三家标杆店铺，也就是所谓的“A＋店”。从选址上来看，这三家店铺均位于中国首屈一指的步行街，顾客主要以全国各地的游客为主，几乎不分年龄，不分性别。在上海市南京东路152号店，我甚至看到两位白发苍苍的夫妻携手购买洗衣液，这与其他城市的情况有所不同。以杭州延安路店为例，选址同样位于繁华的商业街，进入名创优品消费的顾客则主要是年轻人。

名创优品的定位是“快时尚百货品牌”，核心消费者锁定为18～28岁的年轻人。为什么是18～28岁这个年龄层次？这个年龄段的消费者有什么特点？名创优品的品牌规划是什么？

多年的从商经验告诉叶国富，“一定要锁定年轻人”。伴随年轻人一起成长的品牌由于承载了共同的记忆，往往最具生命力。比如创立于1926年的迪士尼迄今已有90年的历史，它所塑造的米老鼠、唐老鸭等经典卡通形象伴随一代代青少年成长，在全球消费者心目中建立起挥之不去的记忆，使得品牌本身生生不息，虽然已逾90年，仍然具有超越时间的感召力。

叶国富曾对一位男士直言：“28岁以上的人，一般很难做出改变，不是名创优品的目标消费者。”这位将近40岁的男士坦言，自己已经很

少逛街了，整日忙于工作，家用物品基本由太太打理。

2015年冬天，叶国富在北京中关村创业大街宾歌（Bingo）咖啡馆分享创业经验。一名听众抛出了一个颇为尖锐的问题："名创优品致力于为年轻人提供优质低价的商品，可是年轻人总是会慢慢长大，当他们不再选择名创优品的时候，名创优品是否还能成为一家百年老店呢？"

叶国富没有直接回答，而是以Forever 21举例。"有个韩国人在美国创业，为什么要永远21，他就是希望永远年轻，伴随一代代年轻人成长。""不是天天喊百年老店，就能做成百年老店，把产品做好，把每一个时代的80后、90后服务好，成为百年老店是自然的过程，不是刻意的追求。"

这使我想起第一次走进名创优品时的情形。我向叶国富提问："名创优品的愿景是什么？"

叶国富不假思索地回答："现在年轻人活得太辛苦了，生活节奏快，工作压力大，被高物价压榨。名创优品希望用合理的价位向消费者提供富有设计感、高品质的商品，解放一代代年轻人。"

## 爆款试验：全球独一无二的瓶子

第三家门店开业时，名创优品开始研究打造爆款。

那段时间，叶国富每天睁开眼睛后思考的第一件事就是，"开发一款代表名创优品的拳头产品，每天每个人都需要，不分男女老幼，而且要重复消费"。这显然是大众刚需的日常消费品。

无印良品收银台前陈列食品、饮料，屈臣氏、万宁、惠康也是。受此启发，叶国富想到了水和饮料。"像屈臣氏，有水和饮料，每次路过这儿，口渴了，进去买一瓶水。"

2014年年底，水和饮料正式进入名创优品的开发流程。

为了在外形上取胜，"一下抓住顾客的眼球"，首先要有一款与众不同的瓶子。名创优品商品中心组织设计师设计方案，前后开了十多次会议，最后叶国富提议，设计一款下粗上细的锥形瓶。

商品中心总监Ada告诉我，这个设计的初衷是打动年轻消费者。"普通

的瓶子，大家早就见惯了，锥形瓶不一样，令人耳目一新，容易受年轻人青睐，而且用完撕掉包装，还可以做插花瓶。”

我的疑问是：“锥形瓶上细下粗，会不会容易手滑，选这个形状的原因是什么？”

叶国富回答：“这个设计大家都喜欢，没有人不喜欢，适合今天的年轻消费者。”

原来，根据叶国富的提案，设计师把草图做出来后拿到名创优品内部进行测试，很受年轻员工喜爱。

但是实际执行起来并不容易。第一个问题是，锥形玻璃瓶生产工艺难度很高。为了不破坏瓶子的美感，名创优品希望做到“无缝、一体成瓶”，具备这种能力的厂家并不多。“当时找了20多家工厂，只有两家可以做。”第二个问题发生在灌装环节。“锥形瓶中间没有接触体，只有上面和下面可触，而所有的瓶子都是在中间可以固定的。”这意味着，灌装厂要重新投资购买灌装机，重新设计生产流程，以至于一开始损耗率特别高。“灌100瓶能破四五瓶，损耗率高，一旦搞不好，一个流水线的货都有问题。”

叶国富回忆：“当时找了很多厂都不愿意做，根本做不出来，做的话还要重新上一条生产线，他说上新的生产线你花钱。生产线我花钱的话，还不如我把这个工厂买了，后来我就买了个厂。”

2015年年初，为了从流程上把控品质，名创优品专门投资收购了一家饮料灌装厂。Ada带领饮料团队参与灌装厂的改建。“因为模具不是一次开好的，需要大家一起斟酌，到底用什么样的设计和方案，包括瓶子底部怎么设计，记不清开了多少次会议，反反复复修改。”

与饮料不同，矿泉水瓶以塑料为材质，相比之下，塑料锥形瓶的生产较为简单。2015年，名创优品还在长白山水源地投资建立了一家矿泉水厂，生产“名创冰泉”，“从瓶子到罐装全部一体化”。

名创优品同时销售韩国饮料，但最受欢迎的，还是名创冰泉和名创饮料。叶国富总结：“为什么我们没有名气但卖得非常好？就是大家一看感觉很吸引人，很相信，很想要。”

我问他：“不惜成本来做这个，为什么呢？当初有没有想过失败了怎么办，后怕吗？”

“就是要做一款代表名创优品的产品，做出来不愁卖，除非你做不出

来。”叶国富毫不犹豫地回答。

**“10元黄金价位”背后：让对手无法竞争的商业模式**

名创优品在中国市场大部分商品的售价为10元人民币，从橱窗广告到货架价签，加粗大写的“10元”几乎无处不在。这一特征，与简洁有序的店铺环境、时尚精致的产品形成鲜明的对比，在顾客心中留下奇妙的反差。品质与价格的落差构成了名创优品独一无二的竞争优势，使之超越了传统的“1美元店”、“10元店”、“百元店”，获得快速增长的动能。

1955年，美国J.L.特纳（J.L.Turner）和卡尔·特纳（Cal Turner）父子在肯塔基州斯普林维尔市开设了第一家1美元连锁店Dollar General，所有商品售价不超过1美元。从此，1美元店成为实惠的代名词，进入全球消费者视野。

1977年，矢野博丈在日本创立大创，采用移动推车来销售商品。“为了简化包装作业流程，省略贴标动作，决定将所有商品统统以100日元的价格卖给顾客。”2012年，大创在广州开设门店，店内商品除食品外均与日本相同，一律以10元人民币销售。

从1美元、100日元，到10元人民币，其共同的特点是，作为整数货币单位，极大简化了价签管理以及收银找零的工作流程。更重要的是，它们是不给顾客造成心理压力的定价，用叶国富的话讲就是，可以让顾客“不必在乎价格”，“不用思考”，从容购买。

然而，无论美国1美元店、日本百元店，还是中国传统的10元店，主要是在价格上做文章，借助价格优势吸引价格敏感人群。名创优品则不然，它把商品质量、设计放在首位，追求价格优势的同时，并不因为价格而牺牲商品品质和时尚，同样售价10元的商品，一定要比竞争对手品质更好。

叶国富有底气地说："从来没有把日本大创和美国的1美元店放在眼里。"在他看来，中国传统的10元店更是属于"粗糙低价"，毫无竞争力，迟早被时代淘汰。三宅顺也认为："大创的产品虽然也很便宜，但是不大注重设计，产品过于花哨，缺乏鲜明的风格。"

在三宅顺也和叶国富的定位中，"名创优品的对标对象只有一个，就是无印良品"。对于中国消费者来说，无印良品的亮点是充满设计感的产品，但价格常常令人望而生畏。这正是名创优品差异化策略的着眼点。叶国富希望用1/5甚至更低的价格销售不输于无印良品的商品。

低价只是表象，品质才是核心。名创优品十大商品品类、4800余款商品中，定价10元的产品大约占50%。为了保证产品品质，基于全球1400家店铺、200多名买手和数据化管理平台，名创优品对后台海量消费数据进行扫描分析，不断加深对目标顾客消费偏好的了解，提升商品开发的精准度，同时向800余家供应商下达海量订单，通过"以量制价，买断供应"，摊薄生产成本，使得优质低价成为可能，最后通过"规模经济效应"获得持续发展。

首都经贸大学教授陈立平研究发现，日本几大零售巨头均以"价格杀手"的形象闯入零售业，以低成本作为直接竞争手段，打败旧有的行业巨头，从而赢得市场。他由此提出："每一个零售巨头的诞生，都以'价格破坏者'的形象出现。"在保持价格这一竞争力的同时，这些零售巨头并不放弃对品质的追求，从而与陷入"价格战"的竞争对手区隔开来。




优质低价的商品是吸引顾客青睐的根本原因

多数竞争对手往往只看到表面的价格优势，忽略了背后更为重要的产品品质和设计，以及围绕产品品质的核心能力建设，盲目关注价格，

陷入低价泥潭而无利可图，最终因为品质问题而被消费者摒弃。

所谓不战而屈人之兵，竞争的最高境界就是从不竞争。在叶国富看来，名创优品10元黄金价位的背后，就是一个让竞争对手无法竞争的商业模式。“竞争对手怎么定价？9.9元有意义吗？定12元钱有人埋单吗？让竞争对手无法接招，没办法做，不知道怎么做。”

一分钱一分货，真的合理吗？

一位外企白领和朋友逛街时看到了名创优品的店铺，“很时尚，很漂亮”，就想去看一看。朋友反对说：“10元钱，不用看了，肯定不适合我们。”她半开玩笑地说：“没关系，就算上当受骗，也就一次。”进店后，两人买了一堆东西，“才花了大概一百五六，两个购物袋装着”，而且两个购物袋也是店家免费赠送的。这让她体验很好，于是就成了名创优品的会员。

“拖鞋、U型枕，真的是非常好的东西”，但是10元一支的睫毛膏却让她有些失望。

这位顾客原来一直用兰蔻的睫毛膏，当时觉得名创优品的睫毛膏性价比很高，就买了一支，回家用完以后，感觉“刷完的效果一般，要涂好几遍”。她不甘心，过了几天，又去名创优品买了另一种包装的睫毛膏，“用完效果还是不满意”，心里不免叹息“真的是一分钱一分货”。

后来，在叶国富的一次演讲结束后，她提出了这样的问题：“买完出店很开心，但是，你有没有关注（顾客）回到家用了以后，真正用时的感觉？或者真的体验是怎么样的？”

叶国富坦言“正在研究这个问题”。研究的结果有两个，其一，“睫毛膏每个人使用的方法可能不一样，有点差异”；更重要的是，“这里面有一种先入为主的心理因素——一分钱一分货”。

为了说明这个问题，叶国富举了另外一个例子：“名创优品有一款小朋友玩的遥控飞机，定价79元人民币，卖得非常好，可是最近全部下架，不卖了。为什么不卖了？”

原来，这款销量很好的遥控飞机经常收到顾客的投诉：“飞机容易坏，质量太差了，难怪卖得这么便宜！”叶国富不解，要求品控部门调查，调查的结果令人大吃一惊。“遥控飞机对操作水平要求很高，

降落的时候，应该慢慢降落，但是小朋友不注意这一点，控制不好常常就直接掉到地上，掉几次就摔坏了。摔坏之后，顾客第一感觉是什么？质量不好！”

“质量再好的飞机，这样降下来，搞几次也会摔坏。在别的店，如果这架飞机是花500元钱买的，顾客绝对不会抱怨质量问题，他会抱怨自己的操作问题。”叶国富无奈地说，“但是在我们店里买的，他就不会考虑这个，还是认为便宜没好货——价格便宜质量才这么差，摔几下就摔坏了。”后来名创优品决定，凡是使用过程中有一定操作难度的商品，不管销量多好一律不卖。

回到睫毛膏的话题，叶国富的结论是：“你不能拿我们跟兰蔻比，10元钱的东西跟2000元钱的东西比，没有可比性。”化妆品行业一个公开的秘密是：“100元钱的化妆品抹在脸上，有90元钱做了广告。我们不做广告，同等品质的情况下，比别人便宜2/3。”

那位女性顾客对这个解释表示认可。小小的风波很快过去了，然而叶国富却由此陷入了沉思。“一分价钱一分货究竟有没有道理，为什么中国人会形成一分钱一分货的观念？”

叶国富联想到在美国好市多考察时的见闻：“一只火鸡卖4.99美元，烤得非常好，又香又好。如果是中国，4.99美元你能买到这么大的火鸡吗？就算买到也不敢吃，你认为肯定有问题。”

功利主义的泛滥促使商家变得唯利是图，追逐眼前利益而忽视长远价值。长此以往，使得商业环境不断恶化——诚信缺失、假货泛滥，消费者深受其苦，购物时缺乏基本的信任感和安全感。由此价格成为衡量产品的唯一尺度，形成“一分钱一分货”的社会性心理，本能地认为便宜无好货，好货不便宜。“10元钱的产品，消费者买的时候就怀疑，一旦出问题了，更加坚定了一分价钱一分货的心理。”叶国富认为，“这也造成生产商不愿意卖便宜货，哪怕只值10元钱的东西，他也要卖100元”，因而在某种程度上推高物价，导致消费与收入的背离。

传统观念的形成有其根源，“一分钱一分货”的社会心理是不断印证和强化的结果，要扭转这一恶性循环，有赖于社会全体成员的参与，重建诚信的商业土壤。叶国富希望名创优品能够对此有所贡献，至少引起人们的反思。然而，这并非一朝一夕可为，当务之急是做好自己。

“顾客买名创的东西，质量一旦有问题，我们压力很大。”叶国富的做法是，在源头上把控产品品质。“只要发现有潜在的问题，一概不

做。宁愿不卖，也不能把口碑做坏了。”

“品质第一，价格第二”，怎么做得到？

叶国富挂在嘴边的一句口头禅是“优衣库就跟不要钱一样”。去日本考察时，叶国富发现，日本的产品不仅质量过硬，而且价钱实惠，典型的代表就是优衣库。“优衣库的羽绒服在中国卖399元，在日本定价折合成人民币大概是350元，而日本人均收入是中国人均收入的5倍左右，所以优衣库的衣服在日本人眼里想买就买、想扔就扔，没有任何压力，就跟不要钱一样。”

深入研究后，叶国富发现了优衣库薄利多销的秘密。“它产品的加价很低，基本上不到一倍，比如采购价100元，大部分销售价199元，中国的服装采购价100元的话，就要卖1999元。”叶国富感慨道：“日本生活多好啊，能用那么亲民的价格买到那么高品质的东西！”

“让中国的消费者花很少的钱买到高品质的产品”，成为名创优品进入中国的初衷。

为了达成这一愿景，名创优品将“品质第一，价格第二”作为商品开发的标准。

“优质永远排在第一，但是低价和优质同等重要。”商品中心总监Ada认为，“矛盾结合体才最具爆发力。”这让很多已经形成思维定式的买手困惑不解，又要优质，又要低价，优质怎么做到低价呢？Ada的回答是：“就是要优质，就是要低价，想尽一切办法都要做到这一点，这就是名创优品存在的价值。如果没有难度，谁都可以做得到，那要我们干什么？”

商品开发是一项既精细又全面的工作，致广大而尽精微，对人的要求很高。十多年的商品开发工作，磨炼了Ada的敏锐意识，也让她在工作上变得异常严格，对优质低价这一开发标准绝不妥协。“有一款产品，成本7元钱，按照正常的定价模式应该卖到15元钱。我说不可以。为什么不可以？因为我知道这件东西是多少钱，中间两元钱谁挣了？可能是贸易方挣了，也可能是工厂挣了。OK，那就重新谈。”

为了确保最终销售给顾客的产品“既优质，又低价”，名创优品革新了供应体系。

首先是在源头上进行把控。譬如原料的品质，据叶国富介绍，名创优

品销售的开心果原料是美国的，葡萄干是新疆的，红枣是和田的。在原料可靠的基础上，与高素质的供应商合作，保证产品品质。名创优品与800多家供应商建立稳定的合作关系，这是严格挑选的结果。

各个行业都有各自的标准，即使品控再严格，也不可能做到百分之百没有质量问题，行业平均水平即为合理。以手机充电器为例，“正常情况下，充电器的次品率应该是万分之一，一万个里面，可以允许有一个次品”。名创优品在中国市场每日大约销售3万台充电器，一星期接到1至2个投诉，远低于行业平均标准。这样的情况下，没有供应商愿意承揽要求更高的订单。“万分之一的次品率，他敢接，十万分之一，他不敢接，因为他的责任太大了。”

为了保证优质低价，名创优品在采购协议中特别制定了两项约束条款：第一条，一旦产品出现质量问题，供应商将永久被纳入黑名单，名创优品有权利不结所有货款，并追究法律责任。第二条，产品价格不得高于其他合作方，“只要高，全部停止合作，取消所有的订单”。

Ada自称从来不跟供应商打交道，“只看结果，如果质量不好，全部退货，扣押所有的货款，可能他们就倒闭了。”2014年有两个供应商违反协议，被名创优品扣押货款，分别损失1000多万元人民币。

面对优质低价的合作标准，“并非所有工厂都有资格成为名创优品的供应商”。专业能力是一项基本素质，比如知名品牌的供应商一般具有较高水平的生产能力和品控能力，成为名创优品优先选择的合作对象。Ada认为更关键的因素是供应商有没有觉悟，有没有诚信。“如果只图眼前利益，也做不了，一定要让供应商认同名创优品的理念，才能来跟我们做生意。”

名创优品要求如此严格，为什么还是有供应商愿意合作？叶国富这样回答：“21天回款，产品卖不卖得掉跟供应商无关。他们没有任何库存压力，就专心做一件事——保证品质的情况下做到低价。”

保证品质的前提下降低价格，其中的诀窍在于规模。比如，优衣库的供应商均是专门生产一类产品的专业化的厂家，依托全球市场的庞大需求容量，优衣库向供应商下达的订单通常都在百万件级别，比如一次性采购100万件衬衫。大规模生产极大降低了供应商的边际成本。

吸取这一经验，名创优品制定了以量定价的采购方针——与供应商合作时采取货品买断制度，解决供应商的库存压力和后顾之忧，一次性下达海量订单，以摊薄平均生产成本，释放生产商的专业化能力，提升效率。然后，通过高效的信息系统和仓储物流系统，缩短供应链，

进一步压缩中间流通环节产生的成本，将产品直接运至店铺。按照薄利多销的原则，仅赚取8%左右的销售毛利，使消费者得到真正的实惠。

无印良品通过素材的选择、工序的检讨、包装的简化三大方针，实现“有理由的便宜”。但是对于中国普通消费者来说，价格还是难以接受。名创优品与无印良品的供应商合作，生产雨伞、U型枕等产品，通过大规模采购，在保证品质的前提下，大大降低了产品成本，进而做到低价。“无印良品有一款棉拖鞋，卖100元以上，我们卖20多元，产品来自一个供应商。”

## “7天上新周期”背后的商品开发机制

快节奏的市场竞争要求企业不断推陈出新，用更先进的产品和服务满足消费者快速多变的需求，因此速度成为一项重要的竞争要素。某种程度上，谁能更快地感知市场变化，更敏锐地捕捉并把握消费者需求，更迅速地推出适销对路的产品，谁就能在竞争中占得先机。

基于这一认识，名创优品将上新周期缩短到7天，要求每周必须有新产品推出。

为了便于管理，从创立之初起，名创优品的单品数量就控制在3000件左右，并一直延续至今，成为一项标准。每一款产品都有各自的生命周期，都要经历开发、测试、成长、成熟和衰退的历程。名创优品如何在保证SKU数量大体不变的情况下，以周为单位滚动更新产品？

名创优品建立了国际化的设计师团队，除三宅顺也外，还有瑞典设计师奥拉·耶茨（Ola Giertz）、丹麦设计师菲利普·布罗（Philip Bro）以及擅长家私和玩具设计的挪威Permafrost设计组，对产品设计进行把关。除此之外，商品中心200余名买手全天候扫描全球市场，从欧美日韩捕捉全球最新的消费潮流和流行元素，结合名创优品的顾客定位和供应能力，制定新产品开发提案。

商品中心每周召开选样会，叶国富、三宅顺也、Ada等相关人员列席，对买手的提案进行评审，首要的问题是：“这个产品到底有没有市场？”初步选定待开发的新产品后，第二个问题接踵而至：“有没有好的供应链配合？”这个时候，买手开始搜索并联系供应商资源，制订具体的产品开发方案。随后，第三个问题浮上水面：“到底能不能在名创优品变成‘爆品’？”

通常情况下，新产品先小批量试产，投放到若干店铺进行为期一周的试销，根据试销结果决定是否大规模推向市场。试销结果达不到预期的产品，开会决定是否淘汰，或者进一步优化完善。

Ada坚信这样一个观点："做产品的人，首先自己要懂得感受，有能力感知产品的温度，如果做不到这一点，就不适合开发产品。"为了提升买手对产品的感知力和判断力，商品中心200多名买手全部成为内部"产品体验官"，免费使用公司提供的产品。根据职务、性别和部门划分体验官的等级，不同等级的体验官试用不同的产品，并在规定的时间内出具体验报告，详细地阐述使用产品的感受，分析产品的优缺点，发现问题，并提出解决方案。

内部"产品体验官机制"激发了买手的工作热情，商品开发效率得到显著提升。在此基础上，2015年，名创优品又面向社会推出"产品体验官制度"，从1100万微信公众号粉丝中招募5000名产品体验官，提供产品供其免费试用。凯文·凯利认为，分享与参与将成为新经济时代的新法则，"顾客参与了部分产品的制造，他们就更容易从最终产品获得满足"。名创优品不仅鼓励粉丝分享使用产品的感受，更希望他们参与商品开发进程，从顾客的角度提出产品的改进建议。如果建议得到采纳，将得到一定的奖励。这进一步激发了粉丝参与的积极性。

产品体验官制度让名创优品收获如下经验：一旦顾客得到了良好的产品和服务，他们会很快习惯，并希望得到更优质的产品和服务。因此，及时升级产品品质和服务变得十分重要。

商品中心的一项日常工作是审视既有产品，提出升级方案。每隔6个月，名创优品对全部商品进行系统性复盘，根据市场的需求梳理产品线，对3000个SKU重新定位，调整品相、结构和单品。

Ada以湿纸巾为例进行说明："最初规划产品线时，锁定儿童、成人和天然三大概念。一盒80抽的湿纸巾，市面上零售价15元，名创优品卖10元，销量很好。"一段时间后，市场出现新的变化。"比如儿童湿纸巾，所有畅销的单品包装上都加了'手口'两个字，也就是可以擦嘴巴。"这种情况下，安全成为新的主题。"比如现在湿纸巾原料不用纯棉了，开始用交叉棉，交叉棉弹性更好，我们有没有去做这种更新？"结合这一需求点，名创优品立即着手升级原有的儿童湿纸巾。名创优品通过不停地复盘推动产品更新升级，而不是一成不变地停留在过去的产品上。

"店铺业绩好不好和我们的商品有很大关系——商品是否有前瞻性的开发、数据上有没有及时梳理和调整。"商品中心信息部经理理颜海明

认为，后端数据可以在一定程度上反映品类优化的方向，比如通过对比不同商品所占的营业面积、创造的销售业绩，可以发现很多问题。“如果商品占的面积比较大，而销量偏低，那我们就会去找原因，是产品有什么问题，还是这个品类不太适合我们？”通过这种方式不断优化品类结构，打造爆款商品。

再如畅销产品补货，供应商准备是否到位非常关键，因为不是下单了供应商马上就能供货，前期肯定要给供应商备货时间。现在1000多家店，供货量非常大，备货都要提前三个月或者是半年。这方面，门店的销售数据可以提供一定的参考。

商品开发是一项面向未来的创造性工作，包含诸多不确定因素，比如市场行情的波动、消费习惯的变化等。“门店的数据只能反映一些现实存在的问题，并不能完全作为前瞻的参考数据，更不能代表未来。”Ada希望纠正这个误区，“一定要着眼未来，看得比别人更远一些。完全按照门店的数据，永远不会有爆点。”数据是死的，人是活的。能否看得比别人更远，当然离不开对数据的理解和分析，更重要的是对细微变化的感知能力，也就是软实力。

前瞻性通常隐含着一定的风险。名创优品开发LED台灯时，为了分散风险，同时推出了三款产品，定价分别为39元、49元和59元。区别在于，“59元的款是LED灯，39元那款是小灯泡，49元的是普通的灯”。推向门店试销，顾客看得最多的是59元的款，39元次之，49元那一款几乎无人问津，最后的销售数据反映三款产品均不理想。随之而来的问题是：“这种情况下要不要做？”

“为什么看的人多，买的人少？”Ada把目光聚焦到59元的产品上，分析的结果是：“59元的台灯品相高于39元和49元的，比外面的同类产品便宜，但是还不足以打动顾客。”Ada砍掉了39元和49元两款产品，在定价59元的台灯背面增加了一个可以显示日历、温度的显示屏，价格不变，结果一炮而红，“首批10万盏，发下去就没了，供应商都生产不过来了”。

## 踏踏实实把人的产品做好

消费者花钱购买一款产品，究竟是购买了什么？是便捷的功能、良好的性能、舒适的体验，还是打动人心的设计、一份纯粹的购物心情，抑或是“看得见摸不着”的品牌价值？

有多少人会心甘情愿为产品之外的附加物埋单，比如建立在品牌上的某种奇妙心理，哪怕为此支付更高的溢价？物资过剩时代，个性化消费与大众化消费并驾齐驱，什么才是未来的主流？

这些令人困惑的问题驱使叶国富不断出国考察。在日本青山洋服的购物经历让他得到启发。

一次在东京逛街时，叶国富被青山洋服所吸引，走进店里，很快看中一款皮鞋。“从款式、设计到用料都是一流水准。”虽然不是制鞋业的行家里手，但多年的零售经验熏陶出独特的感知力，叶国富本能地判断“一定不便宜”，看一眼标签上的数字，12000日元，折合成人民币，大概600元出头。“太便宜了，要知道这可是意大利纯手工制作的鞋子！”叶国富后来不断强调。试穿的结果，比脚上的菲拉格慕皮鞋“更加舒服”。当时正好有买二送一的活动，于是他一次性买了三双，逢人就说，“这是目前穿的最舒服的鞋子”。

创立于1964年的青山洋服以销售西装为主，兼营衬衫、鞋靴、领带、皮包等用品，目标客户为职场人士。西装属于舶来品，并不适合亚洲人的体型。青山洋服结合亚洲人的体型进行改良，设计出更加熨帖的板型，加上用料扎实，富于质感，很受日本人欢迎，成为日本最大的西装制造商，年均销售280万套，每三个日本男士当中就有一个人穿着青山洋服。

青山洋服将人摆在首要位置，以穿着舒适为前提，致力于用合理的价格生产高品质的产品，数十年如一日。这令叶国富联想到同仁堂的古训：炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力。

叶国富的启发是：“中国人要改变消费观念，不要认为几万元一套西装穿上才好，衣服好坏跟服装没太大关系，跟人有关系。我们要做什么？我们应该踏踏实实把人的产品做好。”

正如刘易斯·芒福德所言：“企业的首要目标不是在于增加消费，而是要让消费符合健康生命的标准。”他认为，假冒伪劣产品折射出企业增加消费的冲动，这是追求眼前利益的表现，可能会葬送一个企业的未来。有节制的理性消费符合健康生活的标准，这与企业的长期价值并不矛盾。产品应该以人为出发点，最大限度地方便人的生活，提升幸福生活的感受，而不是相反。那些真正尊重消费者的企业，最终也会得到消费者的尊重和青睐。

基于这样的理由，名创优品选择了精品低价路线，锁定“品质”和“价格”两个关键词，追求优质与低价的统一。它希望通过“简洁、自然、

质感”的设计传递热爱生活的信念，用高性价比的产品满足大众消费者日常生活的多样化需求，让消费者从高物价压力下解脱出来，生活得更加轻松和幸福。

这个过程不会一帆风顺。名创优品进入深圳某步行街后，开业当天物业管理处就收到周边商户的集体投诉。“说我们扰乱价格秩序——卖得太便宜了，这个价格应该是出厂价，为什么当成零售价来卖？”叶国富无奈地解释说，“产品本身不贵，只是别人卖贵了。”

扭曲的市场环境造成很多不合理的现象，比如盲目追求高端化和奢侈化导致的假冒伪劣现象，当下炙手可热的电子商务也不可避免地卷入其中。一个显而易见的事实是，任何一类产品的流行都是以大众化消费为前提，盲目追求品牌和高价可能走向另一个极端。化用刘易斯·芒福德的说法，为了追求消费而进行的一系列短期行为反而阻碍了大众消费。

中国人不经常用香水，与其说是缺乏使用环境，没有培养出习惯，不如说是畏惧价格。

市面上一瓶香水几百上千元，“普通人舍不得买，买得起也用不起，买一瓶香水放着，参加会议或派对的时候喷一喷，生活品质降低了很多”。叶国富认为这样的商品在价格上不符合人性——人们有爱美的天性，只是因为价格因素，无法充分体会使用香水的快乐。名创优品推出39元一瓶的香水，结果香水成为最畅销的产品之一。“香港人买名创的香水，一买10瓶、20瓶。早上用、中午用、晚上用，每天喷三下。以前三个月用一瓶，现在基本上一个月用一瓶。”

“我希望未来年轻人买香水不要有任何压力。”

# 第四章　供应的宗旨：寻找全世界最好的供应商

> 21世纪的竞争，不是企业与企业之间的竞争，而是供应链和供应链之间的竞争。

——马丁·克里斯托弗

居于产业链上下游，供应商与渠道商唇齿相依、休戚与共，以专业精神做好各自分工是本分。产能过剩带来的高库存警告渠道商、供应商不应仅停留在生产者层面，而应建立对市场和产品的感知力。因此，相比纯粹的代工厂，具备研发设计能力的生产商往往更具合作价值。

叶国富：一定要找最好的供应商

叶国富有一个听起来似乎不大切实际的理想：让每一个中国人都消费得起香水。

“当中国人一个月用一瓶香水，名创优品一年卖一亿瓶香水”的时候，距离实现这个理想就不远了。

中国人“消费不起”香水，价格是一个因素，更重要的原因是固有的消费观念——“化学的东西太暴利了”——价格不透明，消费者害怕上当，不敢消费，更无从培养喷香水的习惯。

叶国富研究发现，香水是一个“奇葩”的产品。人们花好多钱买名牌包，因为中国人既爱面子又重实际，名牌包看得见、摸得着，自然就成了身份的象征。“香水不是这样，闻得到、看不见，即便懂行，你顶多知道我用了什么香型，但是我不说，你不会知道我用的是什么牌子。因为就这么几个香型，每个知名品牌都做。香型是基本功能，你闻不出来究竟是哪一个品牌。”

花上千元买名牌包，至少还可以彰显身份；花同样的钱买名牌香水，出于什么心理？

香水的诞生与宗教有关，最早只有少数人可以享用。16世纪大规模工业化，香水逐渐进入普通人的日常生活。西方人体味浓重，为了遮掩，每天喷香水成为家常便饭；中国人体味较轻，喷香水更多是出于礼仪或社交需要，因此并不常用。使用习惯上的差异造成了消费心理的不同。

在气味方面，人们往往意见不合，香水的好坏因人而异。一般而言，高级香水乐于使用更加昂贵的原料，成分更加多样化，气味富有层次感，相应地，成本也更高。

化妆品行业营销驱动销售的商业模式使然，品牌厂商为了塑造和维护形象，营销费用尾大不掉，成为最主要的隐性成本，以至于产品售价居高不下。中国大陆，一瓶100毫升的爱马仕凯莉凯莱诗香水售价逾

1000元，同样容量的香奈儿五号香水，售价大约在1300元上下。“香奈儿一瓶香水一千多元钱，广告费用占了所有成本的80%左右，其他的才是它的生产成本。”

“很多月收入5000元的白领花1000多元买名牌香水，买得起也消费不起，只是在约会时偶尔喷一下。”叶国富希望把香水的价格降到100元人民币以下，“在15元到99元之间”。

前提是，便宜不能以牺牲品质为代价，这是名创优品一贯的理念。如何做到呢？

叶国富的思路是从源头抓起，“找最好的供应商”。名创优品的彩妆和口红，找的是香奈儿的工厂。商品开发中心总监Ada认为，香水要找同样重量级的工厂，“类似于迪奥、爱马仕的工厂”，然而一直没有找到。中国本土的香水生产商不太理想，“自主品牌主要做流通市场，不然就是给南非国家和欧洲国家做加工，比较低端，不敢用好的香精，因为香精很贵”。Ada发现，“实际上香水公司的生产商是不生产香水的，只是一个加工厂”。

香水是各种原料的混合物，其中既有天然原料，也有人工合成物，最重要的原料则是香精，也被称作精油。精油是构建香水的基石，它的品质在一定程度上决定了香水的品质。根据精油浓度不同，香水粗略分为淡香型和浓香型。淡香型大约含有5%～12%的香精，浓香型香精浓缩度最高，含量在20%左右。正如卢卡·图林（Luca Turin）所言：“一种创作好的香水在未稀释之前是一种油。香料公司利用天然原料混合出这种油来。大多数小型合成公司使用从其他供应商处买来的原料。”

找不到理想的香水生产商，何不往产业链上游追溯，寻找高品质的香精供应商？

2015年，Ada带队去了法国。机缘巧合下，奇华顿公司进入了她的视野。

香精并不广为人知，但是却与人们的生活息息相关，是糖果、饮料、甜点、乳制品、巧克力、化妆品等产品不可缺少的原料。全球的香精供应掌握在五大集团手中，奇华顿便是其中之一，其他四家是高砂（Takasago）、德之馨（Symrise）、芬美意（Firmenich）和国际香精香料公司（IFF）。创立于1820年的奇华顿如今已发展成为一家国际化企业，总部位于瑞士日内瓦，在巴黎设有香精学校和调香工作室，“技术在瑞士研发，香水调配在巴黎”。200多年来，奇华顿一直

处于行业领导地位，占据全球香精市场25%的份额，客户几乎囊括所有国际知名品牌。

调香师是香水产业最珍贵的资产之一，据说奇华顿顶尖的调香师，仅人身保险就高达上亿元。全球范围内目前只有100多名调香师，其中大约有1/3出自奇华顿位于巴黎的调香学校。这所学校培养的调香师构成的奇华顿研发团队，成为其专业能力的保证，“能够创制出配合客户品牌目标的‘下一代’标志性香水，创制改变行业规则的香气产品”。

奇华顿正是名创优品寻找的“最好的供应商”。然而，对方却对这个主动登门寻求合作的企业将信将疑。Ada从对方的语气中解读出这样的信息：我们都是跟香奈儿、迪奥这些大牌合作，你们现在提这么高的要求，产品又卖得这么便宜，你们的香精能占多少？能用那么好的香精吗？

2016年3月16日，名创优品与奇华顿在上海联合发布“花漾系列”——“花漾少女香水”和“花漾青春香水”，由奇华顿调香师卡里纳·布安（Carine Boin）调制，35毫升瓶装售价39元人民币。

从洽谈到推出产品，前后不过一年时间，其间发生了什么，又是什么打消了奇华顿的顾虑？

## 奇华顿亚太负责人：你们在市场上是唯一的

2015年11月16日，奇华顿法国总部派人专程拜访位于广州市和业广场的名创优品中国区总部。

这是叶国富、三宅顺也与奇华顿方面的第三次见面。在此之前，Ada领导的商品中心与奇华顿展开多次沟通，“主动找他们七八次是有的”，但过程并不顺利。作为原料供应商，奇华顿的直接合作对象是工厂，一般情况下并不直接与品牌合作。“工厂向他拿香精，一公斤多少钱给工厂，品牌不在中间对接，只有香奈儿这些大品牌，才是自己调香精，有自己的专职调香师。”



拒绝暴利，用优质低价为消费者打造人生的第一支香水

名创优品希望按照香奈儿的方式展开合作，对方显得顾虑重重。“虽然我们卖得很便宜，但是我们无非就是把量卖起来，香精都是一样的。”回归到这个出发点，Ada最终打消了奇华顿的顾虑，促成其与叶国富的第一次见面。2015年9月，“双方初步确定合作，但还是很模糊，怎么合作呢？”第二次见面，双方敲定合作方式——为名创优品聘请调香师，单独定制香水。

随后，奇华顿提供了一份名单，有50多个调香师。名创优品选择了卡里纳·布安。她曾参与法国娇兰小黑裙淡香水的调制，是主设计师之一。“创新力不错，并且年轻，不到40岁，调香经验也接近20年了。”调香师首先是一份依赖天分的职业。奇华顿调香学校“每年收到数千份入读申请，得到机会的只有极少数一流人才”。如果说天分是入门的通行证，那么经验则意味着资历、权威和市场认可度。年龄是判断调制经验的粗浅指标，尽管奇华顿拥有很多年长的调香师，但亲眼见过卡里纳·布安调香的Ada认为，“她更符合名创优品的消费群体”。

奇华顿在全球90个国家和地区开展业务，合作规格分为本地、地区和全球三个级别。此前到访的是奇华顿中国市场经理、业务负责人。这一次，奇华顿派出了亚太市场负责人。

奇华顿亚太市场总部位于新加坡。名创优品2015年年底相继进入新加

坡、马来西亚、尼泊尔、韩国等国家和中国台湾地区。新上任的奇华顿总经理把名创优品作为重要合作伙伴。

叶国富认为，对中国消费者而言，高端香水是一件“又很近又很遥远”的商品——“中国现在成长出一大批年轻、有活力、有国际视野的消费群体，他们有消费意识，但是没有消费能力。所有国际知名品牌的香水，中国人都知道，都想拥有，但是相比经济收入水平还有很大的距离。”

名创优品最初并未重点关注香水，然而不到两年的时间，作为普通产品的香水创造了2亿元人民币的业绩。“一个月销售50多万瓶，说明这是一个巨大的市场。”叶国富从中看到了全球香水消费的一种趋势，“在全球经济低迷的时代，消费者更需要优质低价的产品，因此，一定要找全世界最好的香水供应商来给中国甚至全球中低收入者提供好的香水。”

叶国富描绘的正是一片未经开发的蓝海：“国际上，很少有大的品牌关注这个群体的需要，要么很低，要么很高，中间这个部分很少人进入，所以这是一个潜力很大的市场。”

名创优品决心把香水从彩妆下面拆分出来，单独作为一个品类，进行长远规划，为此专门与奇华顿在法国成立香水研究基地。签约调香师卡里纳·布安之后，双方针对目标消费者的需求共同开发香精，一起研制配方，然后委托化妆品供应商按照这个配方进行分装。

奇华顿选择名创优品的理由是：“市场上没有像名创优品这样的品牌。有的品牌很便宜，可是没有这样的品质；又有很贵的，有很好的品质，但是没有这样的价格。你们在市场上是唯一的。”

为了配合名创优品的市场节奏，奇华顿专门成立了一个工作小组，进行专项对接。奇华顿对名创优品唯一的要求是越专业越好：“比如我拿出一款香水，你觉得差不多满意了，但是也有可能需要稍微调整一下。这个时候如果你说不出来哪里需要调整，就比较麻烦。”

对于名创优品而言，专业性并不成问题，成立两年来，高强度的商品开发工作磨炼出一支高效率、专业化的团队。以香水为例，仅此一个品类，就有36个SKU，根据市场偏好对产品进行针对性、精细化管理。“从花香来讲，我们做的是比较多的，比较跳跃的”；从价格来讲，比如售价10元的香水，有6～8款，主打商品是随身便携型、售价39元的香水，只有一男一女两个选择。

按照Ada的理解，“你想要什么样的效果，就用什么样的香精”。有了奇华顿这个专业的合作伙伴负责香精配方，剩下的包装设计、瓶形设计、香水瓶装等环节，名创优品早已经轻车熟路。

2016年3月，“花漾少女香水”和“花漾青春香水”两款产品面市。卡里纳·布安选择英国两种特有的花作为香味基调，辅以雏菊、月桂等原料调制，希望唤起女性消费者的青春记忆。

独树一帜的供应商合作模式

Tommy是名创优品最大的供应商之一，卡里纳·布安配制的香水便产自他的工厂。

作为市场经济的逻辑基础，供需关系决定了品牌商与供应商合作过程中一条不成文的规则——最重要的产品委托给最值得信赖的合作方。时间是衡量合作方可靠与否的准绳。因此，过往历史被视为资历的代名词，而资历则意味着专业化程度。

Tommy在化妆品领域拥有20多年的经验，他的企业专为品牌商做代工，如今已经成长为华南地区最大的一家化妆品生产商。“屈臣氏的一些品牌客户、天猫护肤品牌排名靠前的客户，都有我们生产的产品。另外还有出口国外的一些，法国、美国都有出口。”

除此之外，Tommy与叶国富还是相识10年的朋友。叶国富“很注重产品，花很多精力在产品上”，令Tommy感觉“这是一个做产品的人”。他把与名创优品的合作形容为“首先是人的合作”。

2013年夏天，叶国富在东京与三宅顺也碰撞出联合创业的火花，随即回到广州找熟悉的合作伙伴洽谈。“那个时候他跟我讲，他想做这个东西，关键就是性价比。”不久前从韩国回来的Tommy对韩国之行仍记忆犹新，“在韩国花了两三万元钱，买了七八箱化妆品，比国内便宜4倍。”回国后他还曾对叶国富感慨，“产品都很好，但价格低廉”。没想到，两人想到一块了，一拍即合。

从名创优品创立的第一天，Tommy便鼎力支持，“无条件配合，因为我非常看好这种模式，实际上名创优品最核心的就是超高性价比。这一点跟我们的理念非常一致，我们一直也追求这个。”

双方一开始就合作了60余款产品，“一起找方向，一起找包装，一起确认概念，一起做设计，最终把产品成型”。这种合作性质要求供应

商具备相当程度的专业能力，绝非单纯的代工厂可为。Tommy认为“自身的资源匹配了名创优品的需求”，成为合作至今的基础。“我们本身对产品的要求很高，合作的客户，不管是品牌客户还是渠道客户，都排在行业内前三甲的位置。”

名创优品始终保持产品的高速迭代，不断升级，不断淘汰。Tommy的企业前后参与了数百款产品的研发和供应，“如果按一代算一个单品的话，300个单品绝对不止了”。

名创优品有一套引以为傲的供应商合作模式：以量制价＋买断定制＋不压货款。其背后的运作机制如下：名创优品与供应商联合开发商品，买断版权，形成独家货源；在商品计划期内，根据市场需求，采购特定数量的产品，免去供应商的库存之忧；商品采购价则由订单规模决定。在供应商遵守上述约定的前提下，保证不压货款。据彭博通讯社统计，中国企业平均需要83天左右才能收回货款，其中工业企业回款周期为131天，技术型企业120天。名创优品把回款期压缩到15天左右，“这个月从1号到31号送的货，到下个月15号结款”。

身为合作时间最长的伙伴，Tommy对于名创优品供应商合作模式有三点突出的感受。

第一，有计划的集中采购可产生明显的规模经济效益。其常规的商品开发流程是，“先做样板出来，然后测试、确认，再进入大生产”。测试期通常在一个月左右，通过小批量试销，判断可行之后，名创优品通常向供应商下达海量订单。供应商由此摊销成本，同样获得规模经济效益。“名创优品对商品集中采购，相对来说，采购量比行业平均水平要高一些，因为它的计划做得大一点。”

计划性还表现在对未来的规划方面。门店众多有利于广泛接触消费者，形成对市场形势的前瞻性判断。在此基础上制订针对性的计划，给上游的供应商创造了回旋空间。“有规划的情况下，我们就有时间跟原料供应商谈供应链整合，如果没有计划，就可能不那么理想。”

第二，在确定大的合作框架的前提下，适时调整经营计划，保证高频率的产品更新。

计划不是“死的”硬性指标，而应成为可以灵活变通的指引。中国零售行业出现高库存现象，从根本上来讲，就是效率低下、计划滞后于市场的表现。这样的背景下，供应商最担心的两件事，一是需求模糊，二是朝令夕改。名创优品通过建设后台信息系统和仓储物流系统，对供应链进行大规模整合，精简中间流通环节，缩短了供应周期。高速

周转带来灵敏的反应机制，高效的信息反馈对于及时调整生产计划至关重要，从而给供应商提供了一份确定感。“它的产品生产出来直接就到了店里上架，销售情况等反馈的信息可以迅速很多。”

并且，名创优品的销售数据对供应商开放，使得并不直接接触市场的上游生产商有了感知消费者的触角。Tommy认为这是前所未有的变化，“我们通过它可以判断这件商品的畅销程度”。

第三，良好的付款信用更受供应商的欢迎。“它的付款口碑非常好，这一点感受很深刻。”一般而言，渠道商的付款周期与合作方式、采购规模等因素挂钩，随之变化，没有统一的标准。中国零售行业一度出现“渠道为王”的局面，渠道商给上游生产商的账期通常在三个月左右。这样一来，渠道商账面上就出现一笔永远在滚动的待付货款，这笔无利息的滚动资金成为绝佳的长期低成本资金，支持渠道商业务拓展或投资套利，以至于有了“零售金融”的说法。

在账期固定的情况下，渠道商的周转效率越高，滚动资金的规模越大，套利空间越可观。然而，对于供应商而言，下游渠道商挤占货款的游戏规则，足以造成资金链紧张的局面。

名创优品在高效周转的同时，将账期缩短到15天，这一点在供应商当中有口皆碑。

Tommy坦言与名创优品的合作“不是简单的一锤子买卖”，“我开发这个产品给它，如果没有性价比，卖得不好，最终风险最大的是我，卖三年和卖三个月，那是不一样的，所以从经济的角度来说，资金高周转会比高利润更好。”

## 做名创优品的供应商是一件很有挑战的事情

“名创优品是一个挑剔且严苛的客户，做它的供应商是一件很有挑战的事情。”

不止一位供应商向我表达过上述观点。他们面对的“挑战”主要有三个方面：效率、品质和理念。

效率是零售行业的命门，只有紧随市场的节奏，才可能不被淘汰。出于这样的危机意识，名创优品成为一家追求速度的企业，新产品的上新周期压缩至7天，快于行业平均水平。对于很多供应商而言，“这个时间太短了”，很多情况下，他们不得不被名创优品“赶着往前走”。

2015年10月末，广交会进入收官阶段，名创优品召开供应商大会，800余名供应商齐集一堂。在会场，我邂逅了一家美国家庭工具箱生产商的在华负责人。这家企业拥有自己的品牌，并在东莞设有工厂。大多数情况下，其产品出口欧美市场。几个月前，它刚刚成为名创优品的供应商。

大批量订单、更快的回款周期，是吸引这家企业的主要原因，可是，也因此不得不面临效率的挑战。一开始，名创优品快节奏的商品开发计划令这位美国经理人很难适应："他们很有主见，并且深度参与产品开发，一款产品经常要改来改去，差不多要提供100多个设计方案，才能敲定最终方案。这么大量的工作，这么短的时间内完成，以前从来没有。"

有供应商随声附和道："有的时候，设计方案已经通过了，实物打样没问题了，但是样品做好后，又会觉得这里或那里不太满意，提出新的修改方案。哪怕是字体粗了，都会发现，要求改进。"

任何一款产品，一经推向市场，开始接受消费者的检验，便与生产者没有了关系，等待它的只有两个结局：成功或者失败。成功者成为畅销品、常销品，失败者，则成为沉没成本。因此，在产品最终面市之前，反复优化调整设计方案几乎是不可避免的。

名创优品向供应商海量订购商品，按时结算货款，供应商无须承担库存压力和周转压力，实际上是把这部分压力转嫁到下游环节。为了避免产品失误造成的市场损失，在商品开发环节严格把关，精益求精，快速测试，迭代更新，就成为名创优品的一项基本的商品开发策略。

在Tommy看来，追求效率与精益求精并不矛盾——这是快消行业的特点。在与名创优品合作的过程中，尽管制定了前瞻性的合作框架作为约束，但是经常有一些产品突然畅销起来，这样的情况下，之前的计划势必要进行调整。"比如冬天来了，突然之间变冷了，手霜一天的销量从1000支就卖到了3000支。本来周转三个月的，一下子就变成一个月不到的时间，那肯定就会要赶货了。"

## 产品质量是一条不可动摇的红线

效率固然重要，品质更为关键，它决定了消费者的感受，影响着企业的形象与口碑。

叶国富秉持至今的信念是“产品质量是一条不可动摇的红线”，不能因为追求效率而牺牲产品的品质。

手表是名创优品的一个重要品类，起初只是作为补充精品包饰的普通品类，带有一定的尝试性质。当时的开发策略，主要锁定儿童、学生等人群，定位为装饰类的计时器，“价位较低，品质也受到了一定的局限，主要是塑料外壳，售价以15元、20元居多”。

经过2014年一年的测试，手表的市场反响不错，一度贡献了精品包饰这一品类单月5%的销售额。名创优品看到了整个手表市场的巨大潜力，2015年开始投入资源研究这一品类。经解剖市场上价格在两三百元的手表，“同样的材质、工艺，可以做到49元”，于是决定寻找新的供应商付诸实践。

“产品推出之后，反响非常好。”问题是“质量得不到保障”，于是只好暂停项目。

作为手表项目的直接负责人，名创优品精品包饰品类经理Jessie认为：“工艺和机芯两个因素决定了手表的品质，如果在这两方面没办法保障，出现的品质问题就会比较多。”

机芯对于手表的重要性，实际上不亚于香精在香水中的地位。名创优品的手表采用日本机芯，“通过代理商向西城铁采购”。“因为机芯这个东西每天价格也是有浮动的，代理商在成本上面的控制，就会更有优势。”导致质量问题的主要原因出在工艺方面，也就是供应商的生产环节。

Jessie率队考察了很多工厂，发现整个手表行业一体化程度很低。“大多数工厂只有转配车间，没有完善的产业链，表壳、表带都是外面加工、采购回来，品质就更难控制。”名创优品最终选择了一家名叫“宏源表业”的中外合资企业。这家企业创立于1994年，2015年在香港上市，具备研发、模具、表壳、表带、包装的一体化生产能力，从事代工业务，同时还设立了自己的手表品牌Time 2U。这正是吸引名创优品的原因。“我们筛选了这个行业里面非常多的供应商，最终确定跟这家企业合作，看中的就是除了机芯以外，它的所有原配件都是自己生产的。”

名创优品的商品规划是：向西城铁采购机芯，借助宏源表业的一体化生产能力，生产高品质的手表。然而这样一家拥有20多年历史的专业制表企业，工艺上又会出现什么问题？

“宏源表业没有按照协议以高端品质的工艺标准去生产我们的产品。”Jessie说，“我们用的是真皮带还是PU带，合金壳还是塑料壳，无论哪一个材质，质量标准应该是一致的。”经过小批量试销确定样品后，每一批次的产品在交付时都会进行抽检，超过一定范围的次品率则被视为不合格。“我们在样品抽检中没有发现这个问题，但是，在真正出大货的时候发现了。”

为什么会出现合同执行的偏差？Jessie认为，与供应商的思维模式有关，“一部分供应商会觉得，因为是长期合作，那么我的产品到你们终端门店，要看销售情况，这是直接跟他利益挂钩的。有一些供应商就没有这样的长远计划，认为只是纯粹的供应关系”。另外一个可能的原因是“下面的人没有到这样的认识水平，就造成与管理层沟通、谈合同等事项都没有问题，但是结果就不理想。最后导致的品质问题也好，退货也好，供应商要去承担责任”。

第一批产品就出现问题，名创优品当即决定暂停合作，规范供应链，重新梳理确定品质标准。对于出现问题的手表，“从销售日计算，一个礼拜内全部换新，超出一个礼拜返厂维修”。

## 只有产品不会说谎

手表的事情发生后，名创优品开始重新寻找供应商，并审视自己的供应商选择标准。

一开始就锁定最好的供应商，中外合资大厂、知名品牌的供应商、上市公司被视为优先合作对象。一般而言，这些企业产能有保证，专业水平可靠，更为关键的是，它们重视信誉，遵守契约。

“小的工厂我们不敢用，一定要找到最好的工厂、最好的供应链，才可能保证品质。”

然而，供需关系实际上是一种双向选择。出于种种原因，制造商总是希望与对等的品牌商合作，“高端品牌的供应商，会去选择与它自身匹配的客户，既保证产量，又保证利润”。

比如奇华顿大多数情况下仅为香奈儿、迪奥等国际一线品牌供应香精，与名创优品的合作算是一个例外，然而合作关系建立的过程之坎坷、反复沟通之频繁，可见打破惯例的艰难。

对于很多供应商而言，名创优品还是一家陌生的企业，它提出的合作

模式十分新颖。一方面，固然有大批量采购、15天付款、买断供应等吸引人的有利条件；另一方面，它的要求也极为苛刻，在保证品质的前提下做到低价，在部分制造商看来，简直是痴人说梦。

Jessie提到与供应商沟通中产生的认识落差："他们从我们给出的采购价格倒推生产成本，然后去判定他的工艺标准是什么样子。实际上，无论这个产品是卖10元钱，还是卖100元钱，区别在于材料不同，工艺标准应该都是一致的，不能因为产品售价只有10元钱就做得很差。"

手表的质量问题实际上投射出的是理念差异。制造商并不直接接触终端消费者，生产导向成为他们的本位意识。这决定了他们总是喜欢从成本角度考虑问题，核定整个生产流程。零售商则是完全相反的过程，终端消费者是他们思考的出发点，基于市场需求制订相应的采购计划。

Jessie的看法是："名创优品提供了这样一个销售渠道——供应商生产出产品，进入我们的仓库，并不是采卖供应的结束，要看消费者买了、使用了，有没有出现问题，满意不满意。如果供应商单纯地认为这只是一个采卖关系，这个判断就是错误的。"

"制造行业跟零售行业永远会有矛盾点，比如制造商希望大批量生产、一次性交付，零售商希望小批量生产、多频次交付。"在Tommy看来，二者的矛盾不可避免，但是可以调和，一致的理念就是这个平衡点。"我们的平衡点把握得比较好，所以我们觉得合作起来会比较舒服，他们也觉得比较舒服。这也是为什么我们跟他们合作彼此都比较认可的原因。"

那么，终极问题是，一致的理念究竟是什么？Tommy的答案是："为消费者提供高性价比产品。"

产品不会说谎。消费者购买了一款产品之后，会不会回来再次光顾，表面看来只是渠道商的事情，于供应商而言无关紧要。其实不然。一款产品是否受市场欢迎，意味着渠道商是否再次采购，与供应商是一锤子买卖，还是长期合作。消费者充当着市场最终裁决者。对于供应商而言，渠道商就是通向消费者的触角。皮之不存，毛将焉附？没有谁愿意被客户抛弃吧？

## 与钓鱼台国宾馆同一家餐具供应商

正是基于高度一致的理念，厦门嘉诚工业有限公司成为名创优品餐具的供应商。

成立于1985年的嘉诚公司是中国最大的不锈钢餐具生产商之一。由于文化差异，西方人对客人的尊重通过食物的丰富性和更换餐具来体现，不同的食物使用的餐具不同，一次宴请下来要用到很多餐具，所以不锈钢餐具市场十分广阔。但是30年前，中国人还不兴吃西餐，不锈钢餐具的主要市场在海外。嘉诚公司采取代工生产路线，承接海外订单，为塔吉特、Camber、Emsan、奥奈达、沃尔玛、BBB等众多品牌做代工，产品定位于中高端市场，利润率相应较高。

2008年全球金融危机以后，世界经济发生重大转变，高端餐具市场萎缩，餐具供应商不可能维持以往的高利润了。市场环境的转变要求企业及时调整经营策略。意识到这一趋势，嘉诚公司开始向中端产品转移。“除了品质好，价格也是所有客人都很关心的问题。”总经理陈锋认为优质低价将成为考验市场竞争力的关键点，“低价很容易做到，但是在低价前面加个优质就比较难了。”

陈锋的这一观点与名创优品的理念不谋而合。2015年广交会期间，嘉诚公司与名创优品开始接触，并很快建立合作关系，为其供应刀叉、调羹等不锈钢餐具，单件商品售价10元。

名创优品是嘉诚公司在中国大陆的第二家合作伙伴，第一家是钓鱼台国宾馆。随着中国不锈钢餐具市场的兴盛，嘉诚公司虽然有意开拓国内市场，但海外市场需求旺盛，订单一直处于饱和状态，所以紧迫感也没有那么强，加上国内无序竞争的市场环境令人望而生畏，嘉诚公司对于开拓国内市场一直比较谨慎。之所以选择和名创优品合作，至关重要的因素是双方的理念认同。

世界经济增长迟缓，消费能力和消费需求都在下降，名创优品倡导的优质低价对消费者极具吸引力。“只要你抓住这一消费群体，能够牢牢地把握住他们的需求，我觉得这就可以了。”陈锋回忆起十几年前与宜家的合作，有一个印象深刻的理念，即“优质的产品，合适的价格”。当时陈锋跟同事开玩笑说，“这是要求欧洲的品质，中国的价格”。这个几乎不可能实现的要求，实际上是一种理想化的追求，一个存在于品质和价格之间的结合点。

互联网技术的发展使得信息日益透明，中间商作为桥梁和中介存在的价值日益降低。名创优品撇开中间经销环节，建立厂家直达店铺的供应体系。在陈锋看来，这符合商业发展的大势，作为供应商，乐于见到自己的产品更方便、更快捷、更高效地达到消费者手中。

“不管怎样，一定要能做到优质低价，这个目标不要改变。”陈锋提醒道，“因为市场竞争，或者成本上涨，最怕的就是只注重低价，但是却不优质了，久而久之你的客户群也会越来越少。随着产品品质的降低，客户享受到的愉悦的体验也随之减少，从而慢慢地流失掉。”

叶国富对此保持着足够的警惕，他总是告诫员工：“一定要踏踏实实把产品做好，不管什么时候都不能放松要求。”这正是名创优品持续不断地在全球寻找更好供应商的原因。

把资源投入到未来更有希望的品牌上

“我们按照传统的观点完全看不懂名创优品的模式——它怎么能够卖得这么便宜？”

这个“看不懂”的模式成为供应商合作的最大障碍。莹特丽苏州工业区总经理王邑华坦言：“当时认为它这么做，肯定是亏本砸市场，大家的想法基本都是这个样子。”

莹特丽是目前全球最大的化妆品贴牌制造商，由达里奥·法拉利（Dario Ferrari）在1972年创立，总部位于意大利，在全球多个国家和地区设有生产基地，中国被其视为最重要的新兴市场之一。

2014年，莹特丽中国区开始注意到名创优品。“这样的模式在中国化妆品零售业只有这么一家。我们也处在一个观望的状态，经常去它的店铺看，想了解它的价钱怎么便宜到匪夷所思的地步。”

化妆品行业固有的游戏规则是：生产商负责产品制造，品牌商负责市场营销，批发商进行大规模分销，通过零售商抵达终端消费者。产品出厂后势必经过很多环节，最终到达消费者手上时，价格已飙涨很多倍。这个层层加价的过程，业内术语叫作“倍率”。

一般而言，品牌商会以3～3.5的倍率向下游渠道商出货，“产品出厂价是10元钱，就是直接生产成本，不包括任何营销费用，那么品牌商有20～25元的毛利空间”，中间流通过程中每转手一次加一层价，“消费者拿到手上时，至少要100～120元，它的倍率是10～12倍”。

也就是说，消费者以120元购买的产品，实际价值可能只有10元，“其余的部分在渠道里面一层层消耗殆尽了”。“只有中国市场才有这么离谱的高倍率，”王邑华感叹，“国外如果是直接零售商的话，倍率可能在四五倍左右，还是比较合理的——因为他们毕竟有管理，有很大的团队，如果没有这么一点利润，是完全运转不下去的。所以为什么中国人都要到国外买东西，国外东西确实便宜，因为国外倍率低。消费者不傻，只是以前没得选而已。”

海淘等电子商务渠道的出现，给中国消费者带来更多的选择。与此同时，国际知名品牌纷纷进入中国市场，并开始向三线城市下沉，对传统零售行业造成巨大冲击，中国本土企业生存日益艰难。“2014年，中国化妆品零售行业出现明显的下滑，2015年更为严重，有些门店下

滑了40%。”

这样的情况下，过惯好日子的零售商纷纷抱怨业绩低迷，消费者缺乏忠诚度，却鲜有人直面产品竞争乏力的事实，更不要说做出改变了。“原本10元钱的产品，在包装上可能花了8元钱，内料只有两元钱。用在消费者脸上的东西只值两元钱，能做出什么好产品？”

实际上，整个中国化妆品市场呈现逐年递增的态势。根据国际咨询机构欧瑞公司统计，中国化妆品行业每年保持8%～9%的自然增长，彩妆产品的市场规模大约为2000亿元人民币。在莹特丽看来，这个数据没有统计线上渠道，可能过于保守。考虑到每年有数百万名毕业生进入社会，消费人群基数逐年扩大，实际的市场增长率“绝对超出这个数据，应该是两位数的增长”。

正是每年涌入社会的90后、95后消费者，让莹特丽意识到名创优品的竞争力。

中国传统文化讲究内敛，不崇尚涂脂抹粉，以至于60后、70后、80后人群的化妆品消费观念趋于保守，偏好素雅的淡妆。“现在这个市场变化很大，因为90后、95后年轻消费人群成长起来了，这部分人群是开放的，受传统的思维禁锢相对较少。他们看日剧、韩剧、美剧，受国外影响比较大。他们的需求非常旺盛，一旦开始自己挣钱了，就能够花钱了。”

新一代消费群体有两个突出的特征，“第一，他们会看趋势，受潮流影响非常明显；第二，他们好奇心很强，只要是新的东西，都愿意去尝试”。王邑华常常到名创优品的店铺观察，发现“它的主力消费者就是90后、95后人群，这样的消费群体才愿意去尝试新鲜的产品”。

艾瑞咨询最新的调查报告显示，质量过硬、性价比高和设计个性是吸引**90**后消费者的主要因素。他们尤其偏爱清新、极简的设计风格，这与名创优品的出发点不谋而合。

受年轻人欢迎的品牌无疑具有更大的潜力。“随着这部分消费群体的成长，收入越来越高，如果能及时跟随这部分人群成长，照顾到他们的需求，那么这部分人群就会成为忠实的消费群体。”

年青一代需求多变，如何满足他们的消费偏好则是一大挑战。名创优品大批量、高频率、快速周转的商品开发策略得到莹特丽的认同。“它的门店经常换新，上新频率非常快，也是为了抓住这部分人群的需求。要让他们进店重复购买，只有靠新的东西吸引他们。”

2015年年底，观望了一年的时间后，莹特丽决定与名创优品展开合作。此时，名创优品已经进入中国香港、中国澳门地区和新加坡、马来西亚、迪拜等多个国家。这意味着商品开发需要针对不同市场进行差异化的调整。莹特丽全球化的业务布局，则有助于开发适合这些市场的产品。

王邑华以东南亚为例说明："东南亚不能被看成一个整体，其实应分成几块市场，新加坡是成熟度很高的一个市场，马来西亚又是另外一个市场，像中国的三四线城市。产品开发的时候，市场购买力是一个考虑因素，产品也需要有不同的定位。新加坡跟马来西亚唯一相同的就是气候比较接近，潮湿闷热，而且阳光充足，所以那边很多产品需要清爽一些。"

在化妆品贴牌加工领域，莹特丽素来以研发能力强，并且在产品用料上注重品质而享有口碑，不过也因此有了"国际最贵的化妆品供应商"的称号。"跟我们合作的所有品牌公司必须要有一个心理上的准备，那就是把钱准备好。"这正是名创优品求之不得的供应商。

合作过程中，莹特丽对名创优品的了解又加深了一层。"它的整个运营模式，导致它更注重产品的内在，对于外观包材，只要OK就可以了，更愿意在内料上多花钱，让消费者觉得产品好用。"

对于为什么最终选择名创优品，莹特丽的答案值得回味："我们的资源也是有限的，肯定要把我们的资源投入在能够让我们产出最大，或者是未来有更多希望的那个品牌上面。"

## 名创优品的供应链革命

回到令供应商困惑不解的那个问题：为什么名创优品可以做到匪夷所思的低价？

在叶国富看来，这根本不是一个问题，真正应该扪心自问的问题是：为何不能做到优质低价？

王邑华认为："他们当然知道问题在哪里，但是没有一个人敢于跟约定俗成的规则说不。"

最近10年，中国市场发生了巨大的变化。在供应端，大规模制造业的繁荣，促进了物质的进步，从"不愁销路"的匮乏时代进入"竞争激烈"的过剩时代；在需求端，飞速发展的互联网洞穿信息屏障，将世

界变成了“地球村”，消费者眼界豁然开朗，面对狂轰滥炸的产品，变得更加理性和成熟，并且衍生出更高的需求。这样的情况下，大多数制造商和渠道商仍然停留在过去，试图维持“高倍率”的商业模式，显然已跟不上市场的脚步，注定被无情淘汰。

市场变化日新月异，产品数量层出不穷，消费者选择日益多样化，随时随地都可能抛弃旧品牌。王邑华说：“现在所有品牌最害怕的就是，不知道消费者为什么抛弃你。”

然而，不论什么品牌，消费者永远需要高性价比的产品，抓住这一本质诉求，就掌握了开启未来的钥匙。只要能够持续不断地推出好的产品，让消费者感到物超所值，就不怕失去消费者的青睐。

以消费者为原点，从需求端出发，供应链上一切不合理之处，便是掀起改革的痛点。

商品开发方面，传统做法是生产导向和经验主义，先入为主地代替消费者思考，基于过去的经验，甚至一时的冲动去开发商品，没有人真正关心消费者的需求。“最能说明问题的是，看看那些品牌商、渠道商，哪一个的家人会用他们自己的产品？”王邑华对此感受很深。

名创优品的做法与此截然不同。一方面，商品中心的买手以年轻女性为主，而且基本都是一线消费者。这一身份决定了她们更容易从消费者的角度开发商品。这属于定性分析。

另一方面，基于互联网技术的大数据平台为定量分析消费者需求创造了可能。“哪一家门店销量多少、什么样的产品卖得好，第二天马上就有数据反馈，最起码开始用科学手段去剖析消费者需求。”王邑华观察发现，“同一个商圈的三家店铺，商品会有细微的差别，而不是千篇一律。”

更精准的商品开发，意味着更少的偏差、更少的投资失误，以及更高效的盈利水平。

传统的供应链关系是，生产商、分销商、零售商各司其职，产品从出厂到店铺，要经过一级、二级、三级批发商等无数道关口，中转环节过多，物流成本居高不下，导致商品倍率离谱，制造商、渠道商、品牌商缺乏改变的动力，消费者则充当了最后埋单的“冤大头”。

针对臃肿的流通环节导致高得离谱的销售倍率，名创优品不惜投入巨额资金，建设自己的配送中心和仓储物流系统，从而实现从工厂直达

店铺。短期来看，这笔固定投入并不会马上产生回报，所以多数品牌商宁可通过分销网络发售产品，也不愿投资建设自己的仓储配送系统。但是从长期来看，作为供应链上的控制关口，仓储物流系统恰恰是塑造企业竞争力的关键点。“商品补货及时与否，能否跟得上店铺销售，残次品的多少，运输过程中商品的损耗，为了保证商品不被压扁而使用的很多重复包材……这些隐性物流成本，都可以控制起来。”

名创优品在中国市场建立了八大仓储，供应商将按需定制的产品发往指定仓库，并承担相应的物流费用。接下来，名创优品通过独立第三方物流公司，对1000多家门店进行小批量配送。倘若店铺的商品出现滞销、损耗，需要返回仓库的，物流成本则由名创优品承担。至于新加坡、马来西亚、菲律宾等市场，则由设在深圳保税区和香港的仓储中转基地配送。

改革供应链的同时，名创优品并没有因为经营效率的提升而尽情地赚取丰厚的利润，相反对此保持着警惕。叶国富清醒地意识到，“太容易赚钱并不是一件好事”。

一件商品，谁生产的，在哪儿生产的，并不重要，重要的是，谁设计和组织了这个过程。从这个意义上讲，名创优品不仅深度参与商品开发，更缔造了有别于传统的供应模式。

名创优品的销售毛利只有8%左右，相比传统零售行业10～12的倍率，可谓薄利。薄利多销，以量取胜，给予消费者实惠的同时，名创优品希望保持与供应商的稳定合作，为过剩的产能找到出路。“我们是一根绳子上的蚂蚱，谁也不能离开谁。”作为制造业大国，中国企业的生产能力并不差，只是缺乏对消费者的理解。

在充分竞争的市场上，一家企业之所以能够脱颖而出，也许真的没有什么不可告人的秘密。名创优品的上述做法，换作另一家企业，同样有能力做到，然而并没有出现。因此也可以认为，这个行业太落后、太陈腐了，从业者故步自封、不思进取，颠覆者的出现，给他们敲响了警钟。

## 第五章　模式的核心：捍卫生命线巩固护城河

对于大规模发展连锁经营的企业来说，能否通过计算机系统在第一时

> 间里准确分析出销售状况，并将其反映在投入商品、门店间调配货物、调整售价的对策中，是事关我们经营成败的关键。要做到这一点，没有相应的计算机系统是不可能实现的。通过数据进行管理的时代已经到来。

——柳井正

如果说店铺是外表，商品是灵魂，那么仓储物流和IT系统则是神经和大脑。物流的背后是资金流，更是信息流。现代化仓储物流系统和供需管理系统构筑了名创优品的生命线和护城河。

## 每两个月开一个仓

2014年11月，Kane加入名创优品，担任物流总监一职，首要任务就是推进中国市场的仓储建设。

Kane此前曾效力于7-11和卜蜂莲花，在物流领域拥有16年的经验。“工作了那么多年，很多事情虽然有挑战，毕竟还是熟门熟路了，实际上比较轻松。”在按部就班的工作生活中，名创优品向他发出了邀请。Kane起初有些犹豫，叶国富前后找他谈了三次，打消了他的所有顾虑。“人家把物流这么大一个盘子交给你，这么信任你，还有什么不值得去做？”

这个时候，在市场的催促下，名创优品中国区启动扩张计划，仓储物流系统却拖了后腿。

“只有广州一个仓，物流非常紧张。”随着中国市场店铺数量的迅速攀升，广州仓无法有效覆盖全国如此多地区的门店，完全跟不上爆发式增长的配送需求。Kane记得：“当时物流中心的平台下面就是月台，全都是货，因为它的销售量太大，物流系统发生堵塞了。”

“运输费用降不下来，而且直线上涨，为什么要建很多的仓库？就是为了把物流的成本省下来。”

加速仓储物流设施建设，成为一场“必须打赢的仗”，写入了名创优品的战略规划。

“从外界来看很简单，无非建个物流仓，买一些叉车，建一些货架，招一些员工。”其实不然。作为一项承载物流的基础设施，仓储建设应在战略层面具备充分的预见性。“并不是说搭建一个仓库，只是满足于今天或者明天的需求，要为以后留下空间，最起码要有五年的计划。”

第一步，从战略层面，综合建设成本、市场容量、覆盖半径等因素，对整个中国市场进行科学规划和周密部署。“物流仓需要多少个，放在哪里，支持哪一些片区？”Kane认为这是一项前瞻性的工作，“并不是想到哪一步才去走哪一步，等到你走到的时候，已经来不及了”。

在仓储战略规划中，名创优品将中国市场分为东南西北中五大片区，然后由大及小，缩小范围，聚焦目标——“配送的覆盖区域，哪一个是中心点？”Kane以长三角地区为例，说明选址逻辑。“上海很好，但是租金很贵，人工也贵，运营成本很高。那么，有什么地方可以代替上海？”进入视野的是昆山、南京、南通、常熟、义乌等城市。“上海退而求其次就是昆山。大家都知道昆山好，但是昆山性价比还不是最高。义乌便宜，但是距离苏北太远。南京配苏北还不错，配上海偏远一点，配浙江更远。南通也不行。”综合各种因素，最后的选择是常熟。“常熟有一个商品批发基地，物流辐射有基础，距离上海很近，而且租金便宜。”

第二步，打造模板。Kane的思路是，“探索并完善模式，建立标准，之后就像开门店一样进行复制”。

2015年4月，经过半年的筹备，廊坊仓建成，承载华北市场的物流配送。随后，Kane带队马不停蹄地奔走各地，将战略蓝图上的规划一一变成现实。“5月成都仓，6月常熟仓，8月武汉仓，9月国际仓，10月沈阳仓，12月西安仓，平均下来差不多两个月开一个。”

仓储筹建是一件异常烦琐的事情。从选址、装修到物料采购，人员的配备以及货架的搭建，整个过程由无数的环节构成，每一个环节必须保证准确无误。倘若一个环节掉链子，可能拖累整个过程，因此需要稳扎稳打，容不得半点差错。然而，如何兼顾速度与质量？

只有一个办法，同样的时段投入更多的精力。“本来三个月的工作压缩到一个月，有些东西不管了，那不可能。”Kane说，“只不过在这个项目上，以前每天投放精力8个小时，现在要16个小时。”

在廊坊仓筹建过程中，Kane摸索出一套方法，将筹建工作标准化、流程化，紧密衔接每一个环节。“每一个环节都不能出错，哪怕是百分之一、千分之一的可能性都不行。”

为了避免出错，将整个流程分解成无数个细节，并制定应急预案。比如在货架搭建环节，为了防止货架采购延误带来的不便，应急预案中设立了分区搭建策略：“可以先搭这一部分，再搭那一部分。如果货架延迟，这边没搭好，还有那边可以用。”搭建方式的变化，必然导致后续计划的调整。“但通过不断地细化调整，我们做到了不管出现什么样的问题，物流都可以运作。”

名创优品的仓储均属于大型仓，面积在两万平方米以上，最大的武汉仓达三万平方米。

“这么多仓，没有一个出现差池，没有一个比原来的计划推迟。”Kane自豪地说，“在物流这个行业，这样规模的仓，每两个月开一个，不敢说是奇迹，但是可以说绝无仅有。”

## 物流上打败所有竞争对手

仓储对于零售企业的重要性，体现在物流的顺畅度和承载力，用一句话概括，“货物入库后，怎么尽快上架、尽快下架，下来之后要立刻能出货，要是不能，就塞住了”。

物流承载的太多了，现金流、信息流，都在这里——它是生命线，更是护城河，容不得半点闪失。

作为供应链上的枢纽，仓储制约了从工厂到店铺的效率，一旦仓储发生堵塞，将直接影响物流效率，导致补货不及时、缺货等问题，进而推高成本，削弱竞争力，后果不堪设想。

然而，这又是绕不开的现实。“刚开始的时候，你只有十几家店，一个物流仓库，这个时候，你需要的是快捷有效的制度。”Kane举例说，“当你逐步发展壮大，开始需要完善的制度。再到后面，需要全面的制度。这是一个摸着石头过河的历程，在成长中自我完善。”

随着仓储建设的加速，名创优品物流效率提升两倍，面对更多的货量，吞吐有序，变得更加通畅了。

大型商超采用批量配送，“一整箱一整箱地出货，一个货车，上满

了，贴一张封条，直接发过去”。相比之下，名创优品采用小批量配送模式，流程更加零碎复杂。出货时，结合计调数据和每家店铺的订货需求，“一件货一件货地分拣，上到卡车货箱”。配送时，按照发货单，“这个店卸多少件，下个店卸多少件”。店铺密集的地区，采用专车配送，“一辆车负责配送几家店”。店铺分散的地区，为了降低成本，甚至需要利用社会化物流，拼车配送。

店铺高效周转，要求高频率的配送。名创优品平均两天配送一次，生意好的店铺，甚至需要每日配货。因为商品畅销，店铺外仓很小，平均库存只有两天，或者不设外仓，完全依靠供应链运转。配送中心加上在途货物可以支撑店铺15天的销售，具备日配多次的能力。

通常情况下，小批量、高频率的配送，意味着更高的出错概率和更高的物流费用。然而，名创优品的出错率仅为十万分之三，物流费用占整体出货金额的1.2%，只有大型商超的一半左右。

Lee骄傲地说：“我们真正的核心在物流上，物流上打败所有竞争对手。因为我们这种小百货运输非常频繁，比服装还频繁，平均两天要补货一次。按照传统的物流模式，一个店的运费，从总仓到店铺差不多一个月接近3万元，我们的物流运费8000元就够了，等于赚了两万多元。为什么我们的客户不选择其他品牌，这里面有很深奥的东西，是一套组合拳。”

如何做到物流的高效运转？名创优品的组合拳是“设备的投入、流程的优化、人员的培养”。

## 有效的投资就是成本的节约

仓储建设耗资巨大，Kane非常注重投入的有效性，能够提升效率的投入绝不节省。

“仓库装的风扇很大，覆盖1000平方米，一台吊扇4万多元，贵不贵？从另一个方面想，如果不用这么大的风扇，用普通风扇，第一无效，第二费电，第三员工汗流浃背、出错率高、离职率高。”

员工流失带来的成本有多高？Kane算了一笔账：“一个员工走了，再招一个，培训需要花时间吧？新员工刚来，比较生疏，还得付他工资，他做错了，还得有损失吧？”

“大型吊扇风力强劲，不用开很多，一台就可以使整个库区降温，既

节省电费，也营造了比较舒适的工作环境，间接提升了劳动生产力。”Kane总结道：“有效的投资就是成本的节约。”

Kane记得刚刚入职时广州仓的场景，“每天上午员工都要打扫卫生，仓库太脏了，很多灰尘、包装纸什么的”。当时广州仓有240名员工，按照1.2的比率计算，每天大约有200人出勤。“就算每天100个人，每个人花一个小时扫地和拖地。一个小时成本10元钱，100个人，一天是多少钱？一个月是多少钱？一年呢？”Kane没有往下计算，便投资8万多元买了一台洗地机。“洗地机很贵，但一边扫，一边就把地给拖了，而且只要一个人操作。”




现代化的仓储物流系统是名创优品的生命线与护城河

另一个例子是托盘。配送中心一律采用重型货架，大批量上下货，需要借助升降机和叉车，托举和运送货箱时用到托盘。此前名创优品使用塑料托盘，优点是轻便，但存在两个缺点：第一，耐用性差，“坏了不能维修，不小心弄裂了，整块就报废了”。第二，成本较高，“一块塑料托盘200多元，一个仓库需要2万片，仅此一项，就需要投入500多万元”。

基于以上原因，筹建新的仓库时，综合考虑安全、成本等因素，Kane决定改用木质托盘。名创优品的商品材质较轻，经过承重分析，木制托盘符合安全要求，并且具有经久耐用和便宜实惠的特点。“上面开裂了，换一块木板，照样可以使用。如果是好的材质，可能需要80多

元。一般的材质，可能只需60多元，一下子降了4倍，光是托盘这一项，一下子就省下来300万元”。

## 没有信息化系统做不成大事

叶国富喜欢引用“冰山理论”阐述名创优品：大家看到的商品、店铺，只是浮在水面上的“冰山一角”，真正的核心竞争力来自水面下“看不见”的96%。

“我们这个行业有一句行话，你管理的数据单位是什么、多大容量？很多企业是以G计量，我们是3T（1T＝1024G）的数据量——之前做的那个存储规划是两年时间，没想到一年半就把它冲掉了。”名创优品IT信息部经理Loren相信这个数字在行业里面肯定能排到第一位。

Loren一手筹建了这套耗资3000万元的IT信息系统。它由店铺订货系统、供应商登录系统、企业OA（办公自动化）系统等十余个系统构成，其初衷是“以信息化管理推动业务流程的规范与发展”。

2009年带队在东莞考察时，叶国富注意到一家名叫“美宜佳”的便利店。同去的Loren记得，“这是华南地区最大的便利店，店铺数量比7-11和全家都多”。美宜佳当时的店铺数量超过2300家，2006—2009年新增长了1300家，超过此前10年的总和。店铺数量的增长意味着采购订单、物流规模的同步增长，什么样的系统支撑了宜美佳如此快速的扩张？

此时，叶国富旗下的零售业务正在迅猛增长，急需一套与之相匹配的管理系统。

Loren回忆：“当时我们的业务‘噌噌’往上涨，但是配送、商品、供应商没有一个完整的系统串联起来，销售数据只存在于前台，提供到业务部门的关键信息几乎为零。那个时候完全是靠人工凭经验拣单。随着生意越来越好，店铺下达的订单越来越多，我们的仓库出货量远远满足不了。”

这样的情况下，叶国富下决心进行IT信息系统建设，“一定要打造一套先进的系统”。

几经周折，任务交给了号称“中国零售信息化专家”的上海海鼎信息工程股份有限公司。海鼎公司在信息自动化领域拥有十余年的积累，擅长提供以软件为核心的商业信息化管理解决方案，客户不仅包括上海

联华超市、广东宜美佳等本土零售企业，也有全家便利店、喜士多便利店这样的外资公司。

海鼎公司派出项目团队，与Loren领导的信息部门配合，从梳理业务流程入手，导入信息化管理理念。然后结合各项业务的特点，量身打造信息化管理系统，包括切换门店收银系统、优化物流系统、改进供应商订货系统、建立OA办公系统，前后花了差不多三年的时间。

然而，这个过程并不顺利。外部加盟商需要一个接受的过程，内部员工也存在顾虑。

内部员工的顾虑主要在于改变了原来的工作方式，“很多人不习惯用系统操作。以前不用操作系统，做好了自己的事情之后，剩下的事情就交给后面的人去做了，跟自己没一点关系，工作相对来说轻松一点。如果在系统里面操作，他就会觉得自己的工作量增加了。”

叶国富的要求只有一个：“速度、速度、速度”。信息化正是一台理想的加速器，“直接决定了系统能否快速成单，每个部门能不能快速运转，能不能快速开店”。运筹帷幄之间，决胜千里之外，叶国富把信息化建设看得无比重要，在这一战略面前，所有的困难都要让路。

“系统导入以后，对门店系统怎么支持，商品开发怎么支持，物流怎么支持？……每天都在开会，沟通这件事情。我们邀请几个供应商过来沟通，坚持了几个晚上就抗不住了，那种工作强度根本承受不了。”叶国富几乎参加了每一场会议，用实际行动表明他的态度。

“系统建设也是一个优胜劣汰的过程。”Loren发现，随着各项系统的导入，信息化的优势逐渐呈现，合作方与内部员工切身感受到便利性，内外阻力慢慢消失了。到2011年前后，“系统像雪球一样越滚越大，辐射范围越来越广，每个部门对它的依赖度越来越高，对系统的认知也越来越深”。

2013年8月，在一次内部会议上，叶国富询问Loren：“系统运转情况如何？各个部门的掌握情况怎么样？”得到确定的答复后，接着又问：“如果要重新搭建系统需要多久？”

**2013年10月**，新的系统正式上线。不久之后，名创优品在广州开设了第一家门店。

新系统不仅仅是老系统的技术升级，“而是用新的Java技术写的一套前台客户端，数据传输效率更高、更稳定，界面更优化，人机交互的

感觉更好”，为名创优品日后的快速成长打下了基础。

在这套系统的支持下，仓储物流得以提速。海鼎公司的一位经理说：“新开一个分仓，行业标准一般是三个月的时间，但实施这套系统后，名创优品可以把时间压缩到20天。”

物流中心总监Kane的感受是：“这个系统，前期的投入非常重要，形成一个模式，不管它是雏形还是有缺陷，通过不断地修正、不断地改进、不断地优化，到今天已经是一个非常先进的系统了。”

## 用数据管控商品流

物流背后是现金流，更是信息流。物流系统的高效运转，离不开信息技术的支持和多部门的协作。

“把正确的商品放到正确的地点销售给正确的人。”计调部经理**Leo**这样阐述物流的运转逻辑，“计调部门相当于一个数字化供需管理中心，纯粹是用数据管控商品流。”

物流的本质是一个商品流、现金流和信息流的闭环：采购——供应商生产交付——仓储配货发货——第三方物流运输——店铺收货。数据流与商品流的统一，成为物流高效运转的保障。

系统化的数据处理和分析能力在公司之间的竞争中发挥着日益重要的作用。正如维克托·迈尔-舍恩伯格（Victor Mayer-Schönberger）所言：“大数据可以变革公司的盈利模式和传统交流方式。随着拥有的数据越来越多，大数据拥有者将大放异彩，因为他们可以把这些数据转化为价值。”

基于前期打造的IT信息系统，名创优品将数据分析引入供应链管理，作为物流系统运转的“指挥棒”和“校正仪”，通过数据监控、盘点、分析等手段，确保商品与数据的一致。

数据可以反映很多问题，比如通过店铺的销售数据，可以看到商圈的消费水平及消费者青睐什么商品，由此制定经营策略，“把适合这个商圈的产品配送到门店，产生更多的销售机会”。

通过抓取终端的销售数据，计调部门进行采购评估，分析整合数据后向供应商下达生产指令，供应商交付产品至指定的仓库。结合后台销售数据和前台店铺需求，计调部门向物流中心下达详细的商品配送订

单。接到订单后，配货组使用电子射枪分拣货物，将每一家店铺所需的商品装入对应的包装箱内。分拣完毕的货物集中在集货区，由发货组核对数据，无误后装入第三方运输公司的车队，基于店铺位置、商圈距离等数据，设定最优配送路线，“让它一圈货发出去，送到沿途所有店铺”。根据北京市场的反馈，这种经过精密计算的配货方式比专车到店的配送成本降低一半以上。根据发货单据的指示，第三方运输公司将货物运往对应的店铺。店铺负责人核对发货单，清点无误后签署收货单，完成一次商品配送。

为了降低出错率，防损部门全面介入供应链管理，通过数据盘点，监控从配货到退货的整个流程，比如货源去哪里、配送情况、是否按照流程调拨等，发现问题及时改进。

针对发货业务的抽查标准不低于20%，也就是说平均每100箱货物至少抽查20箱。抽查的内容主要有三部分：（1）是否存在暴力配货造成的商品破损。（2）装箱打包是否合乎规范。“如果没有按照规范装箱，可能导致运输成本增加”。防损部经理Felix Lin举例说：“有三箱货，都没有装满，其实可以装到一箱，就能节省两箱的运输成本。”（3）通过核对发货明细单、清点实物，确保没有多配或少配的情况，若发现问题，则需要通知配货组长等相关人员进行复核。

每日的抽查结果汇总制表，日积月累，“就能发现存在哪些问题，有没有漏洞，以便及时改进工作”。

一般情况下，物流中心在配货完毕、发货之前，将发货明细单备案，并同时提交门店和第三方运输公司，以确保信息的一致性。这一清单就成为门店接货的依据。根据发货明细单，门店清点到货，若有异常，向物流中心客服反馈，并向防损部报备。防损部出面进行核查，如果问题发生在配送途中，比如商品损坏或丢失等问题，则由运输公司负责赔偿处理。

店铺收货后，如果发现商品存在质量问题，或者由于商品陈列、顾客操作等因素造成商品破损，必须运回物流中心，进行报损处理。退货组收到商品之后，物流中心报损员进行分类。根据产品的损坏程度，分为两类情况：“一部分产品，修一修不影响使用，但是不能二次销售，因为会对品牌和对客户的认可度产生影响。这部分产品，返回供应商，重新换新产品。”Leo介绍，“第二种情况，那种完全不可销售，比如玻璃杯碎了，就直接报损处理。”报损的流程是：“首先通知门店录入系统，核减库存，防损审核完后，再就地销毁。”超过保质期的食品饮料进行粉碎处理，日用品则用锤子砸坏，避免二次销售。

对于退仓商品，必须及时核减库存，否则物流中心与门店的商品数据不一致，将严重影响门店运营。“比如，门店一次退了3万元钱的商品，如果物流中心没有及时核减库存，那么这批货一直在系统上挂着”，不仅造成门店盘点的亏损，还会导致经营数据失真。计调部通过分析以往的销售数据，设定满足下一个销售周期的货量。如果数据失真，那么判断的基数则产生偏差，分析结果脱离店铺实际情况，则可能导致补货不及时，店铺经常性缺货。

店铺之间的串码销售是产生损耗的“重灾区”。为了降低物流成本，对于采购失误等原因造成的滞销商品，一般不会运回仓库，而是通过店铺之间的调配，直接在店与店之间进行消化。这个过程是单据管理失控的高发地带。比如，A门店向B门店调配价值两万元的货物，没有及时做账，就会导致B门店凭空多出来两万元，A门店无端亏损了两万元。

“冬天，北方的一些夏季产品不那么好卖了，我们调到广州，还可以销售出去。我们有那么大的市场去操作，可以更加主动地调配。”Leo认为理论上完全可行，程序上的问题在所难免。

实际操作过程中，之所以出现单据管理失控现象，有多个原因：物流途中出现差错，店铺库存分类不清晰，店长对数据的理解不到位、执行打了折扣、没有及时核销商品，等等。这些问题的解决，需要一个循序渐进的过程，即便有重重阻力，数据化管理也不能动摇。

“你现在系统上显示有1000件商品，门店实物就算一件都没有，我也不能给你补货。”

为了减少单据失控、商品流失等问题，名创优品推行损耗责任制：如果门店能够将损耗控制在0.5%以下，将获得绩效并得到奖励，损耗超过0.5%以上的门店则取消绩效工资并视情况严重性做出处分。对于贵重物品的损耗则由公司负责50%，门店当班所有员工承担另外的50%，然后按比例核对店长和店员应该承担多少、退货组长和组员应该承担多少比例。

江浙沪大区经理Bella认为：“门店是根据现场需要订货，后台数据有时候会失准，要有一个平衡点。机调部给门店配货，门店也会反馈需求。如果店长和机调员非常负责任，这个货就可以配得很好。”

## 市场份额背后的承载力

名创优品创立之初发生了一个奇怪的现象："这个分店刚刚开业的时候，销售非常不错，然而随着时间的推移，销售却越来越疲软。这个时间非常短，大概只有3～6个月。"

进一步调查发现，这个店经营一段时间后，店铺商品不全，畅销品经常缺货，客户进店后找不到想要的商品。与此同时，滞销商品大量进货，"店里放不下，堆积通道中，甚至外仓也放不下"。

**Leo**感慨："做快时尚，昨天流行的东西放在今天卖，那就是垃圾，没人会买。"

问题出在哪里？原来，尽管采用了新的店铺订货系统，但是订货时依赖的还是店长的个人经验。"他对需求量没有办法做出精准的预判，对订单量把控不了。"Leo总结，"凭感觉订货，他喜欢的就多订，不喜欢的就少订，或者不订，导致店铺品类不齐。"

这个问题迟迟得不到解决，开到十几家店的时候，演变成一种非常困难的局面。"店长经常一天之内下几张单，刚下达一个订单，物流把货送出去，他预感订单量不够，还得补一张，又下一个单过来。物流成本增加了，不断为一个店投入三到四次服务，应付不过来。"

"我们的店长凭着自己的喜好订货，今天做了一些修正，有了一点经验，可能店铺发展得好了，随后他可能也会调到别的地方带新人，如果换一个店长，又是另外一套思路。"

为了降低人为因素的干扰，名创优品一度推行系统自动补货模式，但很快就出现新的问题。

"我们做快时尚产品，这个商品的SKU号是001，卖完之后，可能马上推出一款002的产品。其实两款产品是一样的，功能、材质都一样，只是风格变了。这个时候，系统只能抓取001的数据，但是仓库已经没货了，002的数据是空白的，不知道补多少。系统一直在抓取历史数据，导致了自动匹配，从仓库里面不断配置一些产品。好卖的一直缺货，不好卖的在持续地补货。"

补货不精准，导致物流空转，"投入很大，产出很低，没有效益"。这个问题不解决，店铺无法快速复制，严重制约业务拓展。叶国富下令："一定要把这个问题解决掉。"

这个问题的本质，用一句话总结便是：人与机器，经验与数据，哪一个更可靠？

名创优品在云南某旅游景点的店铺销售收纳箱、厨具用品，一度引起了广泛讨论。按照惯常的生活经验推断，此类商品最适合的销售地点是社区店，不应进入旅游景点销售。

然而，数据分析结果是：“销量在中等以上，按照商品ABC法则来算，属于B类产品。”

进一步调查发现，这个旅游景点原住民很多，周边还有工业区，收纳箱、厨具用品恰好匹配了打工族和原住民的需求。“如果撤掉此类商品，反而没有办法满足当地顾客的需求了。”

人是最复杂的一个因素。一方面，人是创造之源，具有极大的能动性，具有机器欠缺的灵活性。另一方面，人包含很多不可控的变量，比如认知程度、专业水平、如何减少内耗等等。

如何寻找到一个平衡点，既能发挥人的创造性，又可以避免人为因素的不可控风险？

Loren说：“借助高度标准化的系统来规范人的操作，把人的负面因素降到最低限度。”

Leo认为：“大数据应用有助于解决供应循环流通的问题，提高整体经营效率。运营是触角，买手也是触角，他们搜集回来的信息，经过集中分析处理、筛选过滤，形成最终的一盘商品。”

外界看到了一个快速扩张的名创优品，没有看到它高速成长的核心能力，更忽视了它为获得这种能力所付出的努力。“很多竞争对手模仿我们，他们模仿了表面，但模仿不了内涵。”

名创优品不惜成本打造IT信息系统，以惊人的气魄拓展仓储物流系统，通过不断的测试发现问题、解决问题，在实践中完成技术积累，在试错中改进业务流程，通过数据分析优化品类方案。所有的举措，最终目的只有一个，“把正确的商品放到正确的位置卖给正确的人”。

“当然，它实际上是一个理想目标，只能无限接近这个目标，而没有办法百分之百做到它。”

# 第六章　不灭的动力：『黑马』是如何炼成的

传统的做法要求一家公司应该首先

> 照顾自己的股东，然后是顾客，最后才关心自己的员工。我们的做法相反——对我们来说，员工是最重要的，如果你拥有一群心情愉快、干劲十足的员工，就更有可能获得愉快的顾客。不久，最终的利润也会让你的股东感到愉快。

——理查德·布兰森

就算有世界上最好的想法，如果没有行动力，也永远不会变成现实。名创优品的高速成长，离不开员工的默默付出。假如没有充满活力的机制与文化，这一切便不可能发生，更不可持续。

人才比什么都重要

人是最重要的生产要素，“你投入的设备、机器，设立的流程、制度，这一切都需要人来操作和执行”。

名创优品物流系统有1000多名员工，每一名员工的工作状态、劳动效率和熟练程度，直接影响着整个体系的运转效率和竞争优势。如何激活人力资源，成为一件头等大事。

由于种种原因，创立之初，名创优品一度面临物流人才“一将难求”的局面。Kane还记得，2015年开设廊坊仓时“招不到合适的人”，“面试200人，真正录用的可能就20个”。

录用率为何这么低，什么样的人才算“合适”？Kane的标准只有一个：实战。

“实战型的人才，第一，能吃苦，对一线熟悉，能服众；第二，适应能力强，虽然他对我这里不熟，或者说对名创优品的企业文化不熟，但是他能很快进入角色，有一些潜在的能力。”

从外部招聘的一些管理人员主要存在两大问题：一是被过往的经验束缚，落入专业窠臼，思维僵化，跳不出来，无法适应全新的工作环境。“比如从家乐福等企业过来的管理者，他对某一块非常专业，但

是，他没有看到自己的工作只是整个链条上的一颗螺丝钉，套在里面转不动了。”二是习惯进行数字管理，坐在办公室发号施令，“脱离一线，脱离实战”。

“一个大的仓库货架竖起来，没有一个实战型的管理人员，这个仓库很容易崩溃掉。”

得到授权的情况下，Kane调动自己的业内资源，重新招募了一批实战型人才充实物流队伍。这些人经验丰富，吃苦耐劳，不但能够快速适应环境，而且面对复杂状况能起到主心骨的作用，成为名创优品仓储建设的生力军，有力推动了2015年仓储物流系统的快速发展。

引入新鲜血液的同时，结合平时的专业培训，通过工作中的实际磨炼，形成人才培养和储备机制，保障未来仓储建设的人才供应，避免了业务快速发展抽调人手导致的一线管理人员短缺问题。

“没有这一步，后面的工作一定很辛苦、很蹒跚。”Kane把人看得比什么都重要，“整个物流体系效率提高很多，出错率等各项指标有了很大提升，从何而来？改进流程，优化环境，这些教科书上都可以看得到，但是怎么把它变成现实，靠的就是人才。”

## 管理就是帮助员工更好地工作

随着物流团队的迅速壮大，为了提升组织的灵活性，Kane设立了新的管理架构。从物流总监往下，依次是仓库经理、运营主管和支持主管、组长以及组员。通常情况下，一个仓库设立一名经理，向上对物流总监负责。仓库经理下面设立运营主管和支持主管，运营主管负责收货、拣货和出货，支持主管负责维修、盘点、退货。基于专业分工，相同岗位的员工组成对应的工作小组，比如拣货组、出货组，组长分别向运营主管和支持主管汇报。作为物流总监，Kane统领全局。“只是监督，真正的管理实际上就三级，经理、主管、组长。”

组织架构的建立，为管理制度的完善创造了基础。通过引入竞争激励机制，则进一步激活了员工的工作积极性。

名创优品在中国市场有八大仓，每个大仓作为一个部门，每个月公开业绩指标，进行评比。大仓下面的职能部门也进行横向对比。“全国这么多收货组，哪一个是最强的？”竞争机制与激励机制相辅相成。激励分为两种，物质激励和精神激励；好的机制，一定是二者结

合。“比如某个大仓，某次盘点损益全国最少，全国通报鼓励，这就是一种精神激励。受到激励的员工，会有自豪感和成就感，同时与他的绩效挂钩，给予实实在在的物质激励。”

“当建立了一种有效的激励制度后，员工就不用催了，他们会变得主动起来，因为跟他们自己的切身利益有关。”

起初，物流中心普通员工的绩效按照累积制计算，比如同样分拣1万件商品，一名熟练工需要10小时，新手需要12小时，从结果考察，只要他们分拣完1万件商品，不论效率高下，绩效相同。这一制度容易挫伤熟练工的积极性，引发懈怠情绪。Kane对此进行了改革：基于工作效率，设置不同等级的奖励，比如每小时拣货900件，奖励200元，每小时拣货1000件，奖励300元。同时，将出错率作为指标纳入绩效考核，出错率低的员工给予额外奖励。

“员工是干活的，组长不干活，他是动脑的。”管理是管什么？**Kane**说：“帮助员工更好地工作。”

组长的绩效和整个团队的业绩挂钩。员工效率越高，团队整体业绩越好，组长的绩效随之提高，切身利益使他有动力帮助员工、优化团队。“以前员工表现不好，组长的心态是，我得罪你干吗，反正也没什么关系，你混你的，我看我的。现在不一样了，员工做得慢，要快点！这个员工不行，太慢了，或者怎么样，组长会积极主动地把一些害群之马去掉。”

## 第一个“砍仓库、整店铺”的人

Bella把不满一岁的儿子交给老家的婆婆照顾，穿上T恤衫、牛仔裤，到门店当了两个月店员。

两个月后，这个雷厉风行的新妈妈，被调往上海市场，担任名创优品上海区经理。

2015年5月初，Bella到了上海，眼前的景象令她始料未及。“店铺乱糟糟，基本上半米、半米的货架都是空的。门店外仓的货堆压得特别严重。员工敷衍了事，工作马马虎虎……”

为什么会出现这些问题？“因为我们前期发展非常迅速，很多标准还没来得及建立，店铺就开张了……”

当时管理上存在漏洞，店铺开业，很多区域经理从来不到现场。“全国都是一种很荒谬的感觉，在我心目中都不存在管理。”Bella心想，“开业都不去，你对这个店到底了解多少？”

刚到上海，与上一任经理交接工作，令她吃惊的事情发生了。“他在这里已经待了半年了，进到店铺是陌生的，没有人认识他，包括当班、店铺第一负责人，没有一个人认识他。”

前期的快速拓展导致管理粗放，“如果这个雷不排掉，后面精细化管理的时候，要下很大的功夫了。”Bella是一个眼里容不下沙子的人，到任第三天便开始整改：“第一步先整门店；第二步在整门店的同时，也把人给整了；接下来是整仓库。其实三步同时在做。”

上海南京东路152号店首当其冲。Bella记得第一次来巡店，“管理不规范，上货时间是早上9～11点，店铺已经满是人了，还堆的全是纸箱。于是马上调整上货时间，早上7点上班，闭门两个小时做陈列，开了门就要营业。”那段时间，Bella天天都来这家店，“不满意就改”。

“店铺白天要营业，根本调整不了，只能晚上10点以后工作”。记不得熬了多少个通宵，最后终于把这家店铺打造成上海旗舰店，“业绩第一、形象第一、管理第一、氛围第一”。

Bella开始思考，如何把南京东路152号店的这套整改方法推广到更多的门店。

零售行业没有秘密可言，商品陈列原则大同小异，店铺之所以陈列凌乱，原因在于执行不到位，执行不到位的根源，则是理解不充分、难以实际操作。基于多年的零售经验，Bella在店铺整改中总结出一套“傻瓜式”的陈列标准，“这个端头怎么做，这个货架怎么摆，第一层怎么摆，第二层怎么摆”。有了这套简单易学的标准，通过Bella的实操演练，上海市场三个月整改完毕，成了中国大陆的标杆，“之后所有人过来参观，参观完了就直接复制”。

2015年8月，Bella的陈列标准成了内部课件，在名创优品推而广之。“做零售不是今天去这个店，把这个整好了，把那个整好了，而是要推广复制。知识如果不沉淀，别人永远学不会。”

人是最头疼的问题。很多员工懒散惯了，听到店铺整改纷纷辞职，一些店铺甚至出现集体离职的局面，“从店长到店员，一个都没留下”。“他们在这里一个月挣三四千，就这样天天晃悠一下，都习惯了

这种工作，突然我一来要求你这，要求你那，你会开心吗？”

店员都走光了，还怎么整改？人手紧张，只能亲自出面，Bella一边陈列，一边躲在角落里暗自伤神，“太痛苦了，没有人啊”。哭完了，擦擦眼睛，挽起袖子，继续陈列商品。

整改门店的过程，实际上也是一个优胜劣汰、人才培养的过程。“在整改中淘汰了很多懒散惯了的员工，同时也招了很多真正的实战人才，慢慢把他们打造成核心，让他们去影响更多人。”

前事不忘，后事之师。“做整改，不是简单地把商品陈列好，把仓库砍掉，就可以了。”Bella说，“而是希望通过今天的整改，把员工培训好，下一次就不要再犯同样的错误了。”

从事零售近10年，Bella的世界没有“库存”两个字，“因为那代表了资金的质押”。

仓库的整改方法是做减法——“该砍的仓库必须都砍掉”。那么，该不该砍的标准是什么？

“每个门店仓库顶多储存两天的货”，超过这个容量的面积，“浪费钱，没必要留下”。

Bella说：“我们全国有那么多大仓，基本上每天都可以保证来货，或者两天来一次货，所以门店的仓储很多可以砍掉。比如南京东路旗舰店，给它留个30平方米就够了，够一天到两天的周转。”砍掉多余的仓库，上海市场每个月的成本开支至少可节省几十万元人民币。

白天做业绩，晚上安排整改。变动来变动去，基本上天天通宵，遇到困难无处求助，躲在角落里，不知哭过多少次。就这样过了三个月，“上海市场从上下到下翻了个遍”，Bella瘦了13斤。

为何要这么拼命？“对所有来上海参观的人来说，无论店面形象还是销售额，各个方面都超越了他们的预期。这边的投资人满意度也很高，因为我们培养了一批拼命的店员。”

“什么样的将军带什么样的兵，他们从你身上能学到东西，才会愿意跟着你干。”

“做出成绩，员工才会有成就感和归属感，这是一个团队在协作，不是一个人在拼命。”

“我们一线的员工太辛苦了”

没有亲身经历的人，无法想象开店的辛苦。“经常一开业，就是几天几夜不睡觉啊，人耗成什么了？”

“每天上这么多货，他们能不累吗？每天晚上那么晚接货，三四点钟都还在熬夜。”

每次提到店铺开业的艰辛，Bella就忍不住想哭，“太辛苦了！”这位从基层成长起来的经理人回忆起那些加班加点的岁月，仿佛有千辛万苦想要诉说，最后却浓缩成一句话：“我是扎根一线的，太了解一线了，也最清楚一线员工心里头想的是什么。”

当初自己为了店铺顺利开业，度过多少不眠之夜，多么希望有人指点，可以少走些弯路。

Bella把开店流程标准化，做成可以普遍推广的“傻瓜式教材”，就是希望“解放”一线员工。“我是人，你也是人，我不愿意你熬夜。我吃过的苦，也不愿意你再吃。我为什么这么注重做课件，目的就是让大家都不用那么加班，因为这是我加班做出来的，我不希望别人加班。”

“再说，工作轻松一些，又能达到预期效果，大家在这里忠诚度会高，能留人啊。”

“我认为要解放一线的员工，他们太辛苦了。我们更多的不是压榨他们，而是怎么让他们既能在这里挣到钱，又能在这里找到价值。员工忠诚度高，这个企业才能成长。”

Bella在上海市场做实验，按照她的方法，开店时间可以缩短到6～8小时。“店铺交到我手上，基本上6个小时就能开起来，今天晚上12点陈列，第二天早上6点必须交差。”

推行下去效果如何？“我们都是当天晚上摆货，然后第二天就开业了，就花一个通宵就可以了。”2015年入职的李晨昱一开始只是负责开业，开完之后交给其他店长来管理。

掌握要领后，他很快适应了开店节奏。“开完正大广场店，接着是豫园精品店，然后地中海店、南京西路店……”接连开了7家店，李晨昱接管了上海七宝店，后来从七宝店长升为区域经理。

上海市场整改成绩卓著，Bella被任命为江浙沪大区经理，得到更大的施展空间。

整个江浙沪大区204家店铺，员工接近2000名，像李晨昱这样的区域经理，一共有7名，他们分别掌管一定的区域，承担着开拓市场、管理店铺的双重任务。Bella的职责之一，就是尽快把他们带出来，“让他们能像我以前那样去工作，把整个市场都做得非常规范”。

“只有让整个市场运作得更加规范，更加有条理，就算开多少店，一点儿问题都没有。”

上海市场做出了“标杆效应”，新聘区域经理或即将升职的区域经理都被派到这里，让Bella带教。“他们本身有一定的基础了，到这里，只需要带他们去巡店、做培训，帮他们转换一下角色去做事情，大概一个月就够了。”Bella认为重要的是树立实干的理念，总是不忘向这些区域经理谆谆告诫：“可能你们未来接管区域，至少需要三个月的辛苦，三个月必须下定决心改变，如果你这三个月想偷懒，不想去实战，靠嘴皮子就想把市场运作好，这是天方夜谭。”

“希望你们姿态放低，你们连人都没有带出来的话，别人不可能给你卖力。希望我带教的区域经理回到市场是更加实战的，要看你的理论能不能成为现实，而不是只会讲，不能做。”

作为江浙沪大区经理，Bella有忙不完的工作。除了带教公司派来的区域经理，对手下的7名区域经理也要负责，指导他们的工作是职责所在。此外，Bella有业绩指标，还要做自己的市场。“整改只是其一，整改完以后，就要进行集团内部的评比，还要做各种货品搭配、数据分析。”

“这儿出点事，那儿出点事，每天就跟消防员一样，事情多到忙不过来，一天24小时不睡觉都做不完。”分身乏术的她只能一个月回一次武汉的家看望儿子。

没有时间去思考和突破，Bella产生人被掏空的感觉，一次给上司发短信问：“我的家庭在哪里？”

回头她又想：“现在全部按照我的标准在做，还是蛮有成就感的，至少付出的一切都值得。”

## 距离问题最近的人

2015年1月20日，沉沉夜幕中，Karry怀着雄心壮志踏上了驶向北京的列车。

Karry算得上名创优品晋升最快的员工。“基本两个月跳一级，2014年3月份进来，4月份当副店长，6月份当正店长，8月份当督导，10月份当大区经理，负责整个北方市场。”

2014年10月，名创优品中国市场战略调整，管理区域细分，此前负责长江以北11个省份的Karry，从督导晋升为京津冀大区经理，管辖范围除了京津冀三个省市，还包括山东、山西、内蒙古等北方省份。当时只有西直门一家门店的北京市场，将成为此后重点发展区域。

公司给了两个月时间交接工作，Karry一刻也没闲着，通过遥控指挥，一口气在北京开了三家店。“眼看就要30岁了，正是干事业的年龄。”Karry希望到北京市场大展拳脚，做出一番成绩。

当天晚上，开业最早的西直门店进行整改，以便迎接第二天上午Karry的例行检查。

半夜3点，Karry接到电话，“一名员工通宵整改完后，打车回家路上发生车祸”。

Karry下火车没顾上吃早餐，马不停蹄奔向医院，看见“员工一半身体都是包着的，没有人样”，心知情况紧急。医生告知：“股骨头严重受损，12小时内如果不进行手术，将面临瘫痪。”西直门店是加盟店，事故发生后，店长和投资人第一时间赶过来。不过，投资人一下子拿不出手术费。Karry只好向公司求助，“按特殊情况处理，签了一个15万元的借支”。

“事故是双方责任，有理赔，我们员工也入着保险，每个月按最低的生活保障给他发放底薪，经济方面不成问题。”Karry关心的是“他身体恢复健康之后的生活问题和工作问题”。

一线管理者是“距离问题最近的人”，免不了处理各种突发状况，Karry早已处乱不惊。

2015年冬天，Karry到某门店检查整改情况，刚开始总结工作，一名员工“突然就晕倒开始抽了”，店员们手足无措。慌乱中，Karry意识到这是犯了羊角风，一边打“120”呼救，一边冲过去掐人中掐虎口，随手拿起一个硬东西塞进嘴里。“羊角风会咬东西，是死咬的那种，他是神经性抽搐，自己不知道疼，我怕他把我手咬断了。”“120”及时

赶到，才解了燃眉之急。

如果当时不在，该如何收场？Karry不敢设想，“店员毕竟太年轻，哪见过这种场面。”

Karry手下的店长基本都是90后，平均年龄21岁左右，平均工龄只有两到三个月。“也就是说，到名创优品只做了两到三个月就可以当店长了。”Karry认为，这传递出一个危险的信号，“当店长不需要能力，只要肯干就行”。一旦形成了这样的认识，可能导致团队不思进取。

京津冀区域现有130多家店铺，开到70家店的时候，Karry意识到问题的严重性：“整个团队发展到一个瓶颈了，没有足够的人才来支撑市场发展和团队建设，全部都是拔苗助长上来的。”

为什么会出现这个局面？也是没有办法的事情。前期快速扩张，人手不足，跑步上岗的事情层出不穷。“做了两三个月，懂得基本流程就可以做店长了，当初就快到这个程度。”好的一方面是，招人变得容易，“因为别的店铺员工可以看到，昨天还跟他一块上货的一个人，今天就来我们店当组长了，昨天还当组长的一个人，今天就来当店长了”。

同时也造成了两个不好的结果：一是近亲繁殖，员工大多来自同一个圈子，不是同事就是同乡，“听说某人在名创优品三个月就当了店长，一批人跟风过来，一下子膨胀这么大，根本没有一个团队可言”。二是人浮于事，做事缺乏主动性，“就像提线木偶，提哪动哪，不提不动”。

为了解决上述问题，Karry在北京市场推行“交叉训练”。与此同时，招聘一些28岁上下、“有一定零售行业经验和管理能力”的见习店长，“引入外部新鲜血液，引发鲇鱼效应”。

2015年11月，名创优品推出全新的人事制度：一方面抬高用人门槛，店长的学历为高中或同等以上，大专优先，专业不限；另一方面，优化晋升机制，提升薪酬水平，一类城市高级店长底薪升至6000元，并设立绩效奖金和管理津贴，绩效考核的基数为1500元，月营业额超过100万的店铺，管理津贴为1000元。照此计算，一线城市的高级店长，年薪可达10万元以上。

此项政策实施后，很多优衣库、屈臣氏的资深员工来面试。Karry明显感到“招聘过来的人员素质确实要比以前高得多。不只是薪资，我

们的晋升制度是对他们最大的吸引”。

“在这里永远不缺机会。”作为晋升最快的员工，Karry希望团队成员像他一样，获得职业成就感。

晋升之路：从店长到大区经理

Karry大学学的是工商管理专业，毕业后四处闯荡，在万宁超市当过店长，在淘宝天下做过讲师，曾到手表作坊打过零工，社会阅历丰富，是一名“既能吃苦，也肯动脑，还能服众”的年轻人。

2014年春天，接到名创优品的电话，Karry到和业广场面试。“看到人来人往，每个人行色匆匆地做事，不像每次去原单位的写字楼，总是看到很多人扎堆聊天”，于是加入其中。

作为储备店长，接受完培训，下放到店铺做店员，经历了每一名新人必经的考验，Karry终于争取到了证明自己的机会——只身一人，拿着一张招聘海报、两份合同，前往广东河源长仓路开店。

“当天晚上住的是40元钱的宾馆。”第二天，根据地址按图索骥，到店铺一看，“还没有装修好！”此时距离开业日期只有4天了。“工程部说两天可以完工，意味着剩余两天要陈列开业，而我连一个员工都没有。”Karry走街串巷，“就靠嘴皮子，挖了18个人”。

河源店是上下两层，“二楼400平方米，一楼不到100平方米”。有了18个人的帮助，店铺顺利开业了。然而，业绩不佳，“每天就是维持在三四千元钱的水准”。Karry发现，“招了18个人，结果根本用不了”，他蹲在店门口的小河边冥思苦想，“怎么样既能保持住人员，又能提升业绩？”

最后只有一个办法，想方设法将客流引到产品更丰富的二楼。“一楼很小，体现不出所有的商品，顾客进来之后以为店铺就这么大，只能卖这些东西，没有人到二楼去。其实只要上到二楼，像我们这种优质低价的商品很容易刺激消费，顾客的购买意愿是非常强烈的。”

业绩终于有了起色，“周一至周五能做到8000元，周六、周日从12000元升到22000元，就是直接翻倍了”。

一个月后，Karry被调回广州，迎接他的是一件大事：上下九路93号旗舰店开业。

当时的制度是："新店陈列，陈列组说了算，陈列组让怎么做，我们就怎么做。新店开业之后，运营部说了算。"然而在上下九路93号打造旗舰店，以往的陈列标准，在这里行不通。"那么大一个店铺，光门口两边的促销架就有将近15个，整体布局怎么安排，才能体现出所有的商品？"

结果，离开业只剩下两天了，布局还没有做出来。这个时候顾不上争论分工问题。Karry带领店员"把所有颜色鲜艳的商品挑下来，在门口做了一个震撼性的创意陈列"。"当时有一款收纳盒卖得很好，有5个颜色，刚好门口的促销架有5层，一层放一个颜色，很漂亮。"

没想到，做陈列的时候，一个路人被吸引进来。"他家里开超市，觉得产品不错，想批量采购一些。"

于是，开业第一天就接到3万元的大单。如果计入当日业绩，营业额突破10万元。

上下九路93号店开门红，引起了整个公司的关注。叶国富专程过来巡店，认可创意陈列的做法。随后，Karry的这一套做法被复制到名创优品的展示店铺，成为早期的陈列标准，推广至整个市场。

"那个时候，跟店员一起通宵陈列，研究怎么去做创意，怎么去做顾客体验，真的做了很多事。"晋升为京津冀大区经理后，Karry主要的精力是开拓市场，曾经在一个季度开设45家门店。这种高速运转的状态使他产生被掏空的感觉，不禁怀念那些在一线打拼的日子。

当然，作为市场管理人员，Karry清楚，"现在最重要的就是在高效开店的基础上做到精细化管理"。

## 没有灵魂的队伍打不了胜仗

精细化管理的关键在于执行，"不管标准有多完美，制度有多么完善，如果执行不到位，一切都是零"。**Karry**的做法是："以岗定人，各司其职，让每个人明确自己该做什么。"

作为大区经理，Karry下设7名区域经理，每名区域经理管理20多家店铺。人的精力毕竟有限，为了避免区域经理监管不到位，Karry制订了"接引人计划"——区域经理下设一名接引人，"他们从店长中选拔，具备成为区域经理的能力和素质"，其作用不仅是辅助区域经理将管理精细化，更是区域经理的替补，"不断指正、鞭策他们，随时准备

替换他们”。

店铺这一层级，不再区分正店长、副店长、储备店长和见习店长，取而代之的是按照能力和职责划分的三个角色：第一负责人、第二负责人和第三负责人，分别承担统筹、损耗和人事三项工作。

第一负责人实际上就是店长，负责店内所有统筹事务。第二负责人专项负责损耗，包括门店损耗、人员流失、各项工作的监督履行。第三负责人专管人事，包括团队的凝聚力、员工情绪拓展等。由这三个核心辐射到所有员工，每天早上开门那一刻，每个人都知道该做什么。



名创优品员工“七夕”集体婚礼现场

基于同样的道理，店员分为S1、S2、S3三个级别，相当于初级、中级、高级，级别不同，工作范围不同，薪酬也有所差异。S1是刚入职的普通员工，只要服务礼仪、陈列标准执行到位，就是一名合格的S1员工。S1向S2晋升，需要进行职业规划，从收银、促销、门迎三个岗位中选择一个，接受专门培训后上岗。胜任特定岗位后进行轮岗，所有的岗位都适应了就是S3。

S3向上有两个层级：店铺第二负责人和第三负责人是一层，最后是第一负责人。

第一负责人对店铺所有事务负总责，只要有这个人在，所有的员工就

有了“主心骨”。

北京区域，第一负责人每月进行述职报告，其中最重要的一项考核指标是门店利润。

“你们每天拿这么多工资，知道自己创造多少价值吗？”一次开会，Karry抛出这个问题，没有一个人能答得上来。“很简单。回去找你们的加盟商，问清楚这个店铺每个月的开支。然后你们算一下毛利，毛利减去开支就是净利润，看一下你们的店铺一个月能赚多少钱。咱们以后每个月开述职会，你们来跟我说一下你们赚了多少钱，让我看看你们的能力大小。”

这番话起了作用，不久Karry惊喜地看到，“第一负责人都在拼了命地压缩成本”。这表明他们开始知道节约了。“有人说不要仓库了，浪费人力物力，反正天天来货，把货直接放到门店，货架有空间，就直接陈列上去，没有空间，上不上去的，还有太空箱可以装库存。”

削减成本的同时，第一负责人也在想方设法提高业绩。做错了没关系，重要的是激活了整个团队，“让他们有一种做生意的感觉，从开源节流中体现自己的价值”。Karry说：“现在是高速发展阶段，必须允许员工犯错，这样才能激励员工，不然都畏首畏尾的不敢干了。”

精细化管理初见成效。北京区域的店铺人效在整个名创优品名列前茅。王府井店只有20名员工，月营业额可达到200多万元人民币，海淀黄庄店只有13名员工，月营业额最高时做到170多万元。

“北京的业绩为什么这么好？——北京活跃，所有的员工是发自内心地去做销售。”

## 把“一群人”变成“一条龙”

从2013年11月第一家店铺在广州开张，不到三年时间，名创优品在全球多个国家和地区开设1400多家店铺。业务发展如此之迅猛，以至于人才成了最紧缺的资源。

负责招商的投资部总经理Lee坦言：“名创优品当前最大的痛点，是人才跟不上发展的速度。”

企业是问题的集合体，没有问题的企业是不存在的，名创优品如何解决人才短缺的问题？

广州是中国市场的大本营，也是人才孵化基地。名创优品成立早期，广州市场打造直营店铺的过程，也是一个在实践中探索标准、培养人才的阶段。后来，随着业务版图的迅猛拓展，广州市场成长起来的优秀人才如同蒲公英的种子，将经验快速复制到全国，成为开疆拓土的子弟兵。

人力资源部总监Tracy回忆当时的情形："我们在广州找一些不同城市的人，询问他们的意见，'你老家有职位，要不要回去？'"不过，那个时期的业务骨干以广东本地人居多，唯一能够打动他们，促使他们背井离乡的，只有一个原因——这份职业未来的成长空间。

"如果是有潜质的店长，我们打算把他提上来做区域经理，前提是他愿意外调。"

从母婴行业跳槽而来的见习店长黄景威看到了其中的机会。当时他给自己设立了一个目标：6个月成为区域经理。然而广州市场已经稳定，趋于饱和了，要实现这个目标，必须走出广东。2014年10月，黄景威告别妻儿，跟随Karry去了北方，两个月后晋升为河北区域经理。

名创优品向全球扩张途中，香港扮演了与广州相同的角色。"香港人既懂中文，也懂英文，跨文化比较容易融合。"Tracy在香港招聘到一批当地人，组织他们到广州培训，把成熟经验引入香港，运用到开店和经营当中，其中的优秀人才又成为开拓国际市场的骨干。

内部培养的"子弟兵"熟知企业文化和发展理念，不足之处在于经验欠缺、视野不够开阔，容易形成Karry所说的"近亲繁殖"和"人浮于事"。而且，"名创发展这么快，光靠培养的话真的来不及"。名创优品制定了更具吸引力的薪酬制度和晋升制度，"从外部引进一些在成熟企业具有丰富经验的'空降兵'，与熟悉自身企业文化的人结合到一起，引发鲇鱼效应"。

像屈臣氏、优衣库这样的成熟企业，制度趋于完善，上升的通道日益狭窄，容纳了大量专业人才。在零售行业不景气的背景下，把他们招聘进来并不困难，关键的问题是"来了之后怎么留，怎么用"。Tracy认为，引进"空降兵"，最重要的是理念相合。名创优品崇尚拼搏奋斗的创业文化，看中的是执行能力和实干能力，只有这样的人才可担当大用。

叶国富关心的问题是："如何把企业文化渗透到每一个人的灵魂里面，提升整个团队的凝聚力。"

企业文化是企业竞争力的源泉，帮助企业统一目标、达成共识、激发行动，能够把“一群人”变成“一条龙”。不管是内部员工，还是外部招聘的员工，如果没有高度一致的企业文化凝聚人心，那么再优秀的人才，永远是散兵游勇，如同一盘散沙，成不了气候。

在人才配比上，一名“空降兵”帮带三名“子弟兵”，相互带动、通力合作，吸收外部企业成功的管理经验，弥补自身的短板，同时将企业文化在全体员工中融会贯通，指导未来的工作。

“不管是外招，还是内部提拔，都需要经过我们的培训才能上岗，这是一个任职所必须经历的阶段。”商学院院长Vincent说。商学院既是人才孵化器，也是贯彻企业文化的无形推手。培训的目的，不仅在于帮助员工掌握工作技能，更是为了打造高度执行力的人才队伍。

三名培训主管加上15名培训师，所有人都像上紧发条的时钟，按照工作计划表一刻不停地运转。为了跟上店铺的人才需求，他们变成了空中飞人，从一个目的地奔向下一个目的地，一连数月不回家是平常事。凭着这样的效率，2014年，名创优品培训了300名店长；2015年，随着门店数量的急速增长，这个数字翻了三倍，大约培训了1000名店长。

培养一名新入职的员工，三天集中培训就能上岗。培养一名培训师，需要多长时间？

培训师不比别的岗位，“讲错一句话，就是误人子弟”。为了及时更新知识，必须经常深入一线，紧贴业务，“全面的岗位都要去实际操作，这样下来平均三个月，甚至有的人半年都不一定能上课”。

因为培训师无法大规模培养，商学院经常处于缺编的状态，人手颇为紧张。“两个人干三个人的活，是一个最佳状态，他们又很充实，又能学到新的东西，而且能不断拓宽新的领域。”Vincent认为，这种永不满足的满负荷运转，就是驱动名创优品高速运转的精神源泉。

“Stay hungry, stay foolish”（求知若饥，虚心若愚）。叶国富对乔布斯这句名言推崇备至，不忘创业初心。

企业最大的敌人是自己。保持危机感，怀有敬畏心，不能太安逸了，否则迟早会被自己所淘汰。

## 后记　或许它只是做了本应如此的事情

经营的最终目的不是利益，而只是将寄托在我们肩上的大众的希望通过数字表现出来，完成我们对社会的义务。企业的责任，是把大众需要的东西变得像自来水一样便宜。

——松下幸之助

一

若干年后，我依然会想起商场打烊、霓虹熄灭后，上海市南京东路那个灯火阑珊的深夜。

作为全球最繁华的商业街区之一，上海市南京路一直是零售业竞争最为激烈的舞台。100年来，时光荏苒，这条5.5公里长的街道，见证了无数品牌的崛起和衰落，而竞争是唯一不变的主题。只有那些最具生命力的品牌，才有资格进场，参与这场“幸存者的游戏”。

2015年，名创优品一口气在南京路及周边开设了6家门店。最新一家位于宏伊国际广场地下一层，临近南京东路地铁站入口，占据地形之利。然而开业以来，该店的业绩一直不达预期。

11月初一个周末的晚上，周边的商场渐次停业后，名创优品江浙沪大区经理Bella召集上海市场的店长、骨干店员，对这家门店进行整改。当时，名创优品从全国范围内选拔了十多名储备经理送到上海市场，由Bella代练，培训完毕后将回到各自的区域担任经理。这次店铺整改顺理成章地成为培训的内容之一。获知这个消息后，我也加入了整改的队伍。

店铺整改是一项破旧立新的系统工程，需要在有限的时间和空间内，对商品组合进行优化配置，达到利于销售的最佳状态。为了不影响第二天正常营业，大规模的店铺整顿工作通常放到晚上营业结束后进行，所以熬夜成为常态，大多数零售人处于24小时满负荷运转状态。

宏伊广场店的面积为100多平方米，呈L型布局，内部空间狭长，30多人的整改团队分成三个小组，要利用晚上的空档，将店铺进行翻天覆地的整顿，以全新面貌迎接第二天的客人，有效的工作时间大概只有10个小时。晚上11点，整改正式开始。按照事先制订的整改方案，首先将货架进行大幅调整，在基本格局奠定后，进行细致入微的商品陈列。

夜深人静，看着这些20岁出头的年轻人小心翼翼地移动货架，一丝不

苟地把商品码放整齐，我不禁好奇："20多岁正是一生中最精彩的时光，也是最耐不住寂寞、喜欢出风头的年纪。此刻同龄人也许正在电子游戏中玩乐，也许通过手机直播轻而易举地成为小有名气的网红。是什么驱使眼前的这些年轻人把最宝贵的时光用在大量辛苦而默默无闻的工作上？"

为了吸引优秀人才，名创优品开出业内领先的薪酬。上述十多位储备经理，不乏屈臣氏、优衣库、沃尔玛跳槽过来的青年才俊。他们义无反顾地加入名创优品，看中的并非只是薪酬。与工资卡上的数字相比，他们更愿意相信，在这里可以亲手创造色彩斑斓的未来。

原本计划全程参与的我，为了赶上第二天去广州采访的航班，不得不在三个小时后半途而废。从地下一层出来，深夜两点钟的上海南京路步行街，游人散去，霓虹熄灭，只剩高楼静立，肃穆得犹如一场盛大阅兵式。走在空无一人的街道上，我忽然对名创优品产生出一股莫名的亲切感。

零售业的辛苦超乎常人想象，如果没有对这份事业的执着和热爱，恐怕难以坚持下去。从这些干劲儿十足的员工身上，我感受到了这家公司蓬勃发展的活力，并产生了更加强烈的好奇心：这家公司拥有什么样的企业文化，激发了员工对事业持久的热爱？

## 二

企业家是企业的缔造者和领航员，两位创始人的领导风格铸就了名创优品的基因。

三宅顺也先生有着日本人的谦和与认真，采访中他不厌其烦地解释每一个技术性问题，每逢交谈结束，他总是彬彬有礼地鞠躬告辞，他的微笑则令人如沐春风。这让我想起名创优品的店员，他们不卑不亢地迎来送往，高标准的服务背后，一定受到了潜移默化的熏陶。

如果说三宅顺也让人感受到日式文化的内涵，那么叶国富则为名创优品注入方向感和行动力。

名创优品联合创始人叶国富先生是一位眼光超前、行动迅速的年轻企业家。中欧商学院杨国强教授认为，企业成功是战略和组织能力相互配合的结果，即流传甚广的"杨三角理论"：企业成功＝战略×组织能力。正确的战略导向和高效的组织执行能力，推动了名创优品的发

展。

第一次见面，叶国富从衣领的针脚判断出我们一行人衬衣的品牌，令人赞叹不已。后来了解到，他工作之余，最大的爱好就是逛街，由此磨炼出敏锐的商品嗅觉，以及对于细节的把控力。叶国富走路飞快，一般人很难跟上他的脚步，这也是乐于逛街带来的一项额外收获。

在总结创新者的特征时，萧伯纳这样写道："你看见一样东西就会问为什么，而我会梦想那些还未出现的东西，并且问'为什么不？'"叶国富就是那种喜欢问"为什么不"的人。

进入21世纪，互联网技术的飞速发展，击穿了传统产业格局，零售业首当其冲。随着零售行业的坍塌，当大多数人在哀叹、抱怨和唱挽歌的时候，叶国富开始反思和行动。"为什么不可以向消费者提供又好又便宜的产品？"叶国富的思考以消费者为原点，掀起了一系列追问："为什么不可以从厂家直达店铺？""为什么不可以找一流的供应商？""为什么不可以把店铺开到城市中心？""为什么不可以省去广告开支？""为什么不可以降低毛利让顾客获得实惠？"当零售业陷入"关店潮"时，名创优品诞生了，在行业低潮中逆势扩张。

2015年，名创优品创立以来发展最为迅速的一年：八大仓储系统建设完成，物流承载能力得到质的飞跃；供应链日益优化，供应商名单上开始出现瑞士奇华顿这样的百年老店；以香港为试验田，以新加坡和迪拜为跳板，迅速打开国际市场，全球店铺数量突破1300家。

一派乐观中，叶国富保持着异常的清醒。**2016**年的公司年会上，叶国富语重心长地叮嘱他的员工："现在经济形势很'冷'，名创优品很'热'，不要乐观过头，别被眼前的胜利冲昏了头脑。"

在高潮时保持冷静，在低谷时不失雄心，在快速成长中预见到发展隐患，在沉寂中积蓄爆发的力量。领导人的战略定力，给追随者带来安全感，让他们甘愿为事业奉献精力和热情。

## 三

零售行业关店浪潮此起彼伏的今天，熟悉的品牌一个个走向下坡路，实体零售的寒意令人焦虑彷徨。这样的背景下，名创优品以"黑马"的身姿逆势崛起。它的快速发展究竟是时运所济，还是确有其能？抑或对手太懒，而它只不过把本应如此的事情做到了极致？

出于对名创优品的好奇，我带着探究和研究的心态展开调研，深入走访北京、上海、广州、深圳、杭州、南京、大理等城市，与区域经理一起评店，并参与店铺整改，跟访叶国富、三宅顺也前往北京、新加坡市场巡店，累计采访人数近百，录音总时长100小时。本书的完稿，离不开多方支持与配合，应感谢的人如此之多，然而篇幅有限，不能一一道来。

如果不是名创优品的坦诚与开放，本书定难完成。作为“外部人”的公司案例研究者，我得到了充分的授权，获准与几乎所有层面的员工交谈，以便全面深入地了解这家公司，其间不但数次旁听高管闭门会议，还多次参与商品开发会议，后者的保密程度处于最高级别。

对于名创优品的快速发展，外界存在诸多猜测，并不可避免地由此衍生了部分争议。

如果跳出事情本身，应该看到这样一个常识：经济转型期，新旧经济模式的切换、利益格局的重塑，必然引发舆论的交锋。当奔驰公司的创始人卡尔·本茨刚刚发明汽车的时候，马车行业视之为不祥之物；当第一家优衣库出现在日本街头的时候，消费者面子上还对“优质低价”的衣服耿耿于怀；当SpaceX（美国太空探索技术公司）以低成本发射火箭的时候，遭遇成本高昂的传统航空业的集体唱衰。

“从错综复杂中发现简洁，从不一致中发现和谐，困难中蕴藏着机会。”正如爱因斯坦所言，这是一个新旧交替的时代，规则在颠覆中重塑，混沌带来不安，也带来创新和成长。

名创优品诞生在这样的时代，必然经受时代的考验，这是它的命运，无可避免。

叶国富和三宅顺也创办名创优品的初衷是，让年轻人免受高物价压迫，能够消费优质低价的产品。若干年后，回头检视名创优品的作为，也许人们会发现，“它只是做了本应如此的事情吧！”

[1] LOFT指的是那些由旧工厂或旧仓库改造而成的、少有内墙隔断的高挑开敞空间。——编者注